

Interreg-prosjektet IKON: erfaringer, læring og resultater.

En presentasjon av noen sentrale utfordringer knyttet til organisering og gjennomføring

(VERSJONSDATO: 27.09.2012)

Förord

Fyrtioåttio partners, från tre nordiska länder runt Skagerack och Kattegatt, med olika bakgrund förenas i ett gemensamt projekt, med målsättningen att öka antalet besökare till våra arenor genom kunskapsbaserade upplevelser. Vårt samarbetsprojekt har syftat till att stärka besöksnäringen genom att tillgängliggöra, levandegöra och utveckla våra kulturmiljöer och kulturella besöksmål." Stolta kan vi nu konstatera att vi gjort en upptäcktsresa under en treårsperiod, där vi har lärt av varandra. Genom att på ett nytt sätt lyfta fram vårt omfattande kulturarv, ges våra fästningar möjlighet att berätta om krig och konflikter. Våra fiske- och kustsamhällen berättar om de nära banden mellan våra tre länder. Genom konsten ges ögonblicksskildringar från en svunnen tid. Med hjälp av ny teknik, berättarkonst, musikal- och teaterscener, utställningar då vi också använt naturen för att ställa ut tavlor, förmedlas historien på ett nytt sätt. Forskningen har systematiskt kommit in från flera olika håll för att bl.a. kvalitetssäkra det innovativa och beskriva det upplevelseekonomiskt perspektiv. Resultatet av alla dessa delar synliggör det efterfrågade värdet på kulturattraktioner som är möjliga att besöka året om.

Vi har representerat olika huvudmän och branscher, som skapat en grund för ett kreativt mervärde och mångfald samt identifierat ny kunskap. Vi har också funnit ny vänskap, för ett långsiktigt samarbete. Vi har inspirerats av att notera det gemensamma i vår historia, vidgat våra horisonter hur vi på nytt sätt nu kan lyfta fram de geografiskt belägna platser som varje partner har ansvarat för. Ett så här stort projekt har också gett oss utmaningar som inte har varit helt varit oproblematiske. Att optimalisera lärande, utveckling, innovation och samarbete mellan 48 partners har varit en utmaning, men som också bringat lärande för både projektorganisationen i sin helhet och den enskilda projektpartnern. Bilden och känslan av vad som upplevts som det viktigaste resultatet av det här projektet kommer att variera utifrån att vi inte får glömma bort att i varje projektgrupp har bestått av individer. En del individer ser alltid till att komma till tals andra får man söka upp. Även att det funnits en ambition att låta varje projektpartner, varje enskild individ, känna sig sedd, så är känslan från projektledningen att vi gjort så mycket som varit möjligt, men det finns alltid ett större behov än vad som är möjligt att genomföra. Visst kan vi då säga att vi inte borde varit så många projektdeltagare/partners, eftersom vi i så fall kanske blivit mer effektiva. Men vi vill samtidigt framhålla det förnäma i att projektet möjliggjort att omfattningen, med många människor som har olika professioner och bakgrund fått mötas, och arbeta mot en gemensam vision och gemensamma mål. Detta har skapat dynamiska diskussioner, kreativa resultat och gemensamma upplevelser som aldrig kan komma fram i den vardagliga mötesformen.

Med vår rapport vill vi stimulera till fortsatt arbete inom detta ämnesområde och nätverk, dit vi inbjuder er alla som är intresserade att ta del av den kunskap och det resultat som vi kommit fram till.

Ledningsgruppen för projekt IKON vill tacka **ALLA** deltagande projektpartners för era fantastiska insatser under de här tre åren. Ett särskilt tack till temagrupperna och de ekonomiansvariga vill vi särskilt förmedla, eftersom ni dragit ett extra lass med samordning som skapat förutsättningar för resultat som vi härmed kan presentera.

Ledningsgruppens ledamöter:

Ingar Guttormsen

Ledningsgruppens leder
Fredrikstad Museum
NORGE

Jan Hognert

Felles prosjektleder og representant for Lead Partner
Munkedals kommun
SVERIGE

Bjørge Johnsrud Western

Norsk prosjekteier
Fredrikstad kommune
NORGE

Michael Ax

Samordnande Partner
Kulturarv Nord
Dansk prosjektleder
DANMARK

Linda Andersson

Ledningsgruppens sekretær
Kungälv kommun
SVERIGE

Mogens Thøgersen

Kulturarv Nord
DANMARK

Innhold

Förord	2
DEL 1: PLANLAGT GJENNOMFØRING	5
INNLEDNING	5
Kort om IKON-prosjektet	5
Bakgrunnen for denne rapporten	6
PROSJEKTETS BAKGRUNN, ORGANISERING OG DELTAGERE	7
Bakgrunn	7
Formål	8
Visjon og målsettinger	8
Organisering og gjennomføring	10
Temaer, aktiviteter og kunnskapsutvikling/-deling	12
Forskningsaktiviteter	13
Kunnskapsutvikling og –deling	14
Planlagte og forventede resultater og effekter	14
DEL 2: GJENNOMFØRING I PRAKSIS: ERFARINGER, RESULTATER OG EFFEKTER	15
Prosessforløpet	15
Erfaringer	16
Erfaringer og læring på overordnet prosjektnivå	17
Underveisevaluering	19
Erfaringer og læring på gruppenivå	23
Workshopen i Kragerø	28
Resultater og effekter	38
DEL III: NOEN FAGLIGE OG TEORETISKE REFLEKSJONER	44
Prosjektbegrepet	44
Om samarbeid i prosjekter	46
Samarbeid om innovasjon	47
DEL IV: OPPSUMMERING	49
Hva har man lært?	49
VEDLEGG 1: AKTØROVERSIKT	55
REFERANSELISTE	56

DEL 1: PLANLAGT GJENNOMFØRING

INNLEDNING

Kort om IKON-prosjektet

IKON er et akronym for Interreg-prosjektet "Interregionalt KulturOplevelses Netværk, et Gränsöverskridande samarbeite i Kattegat/Skagerrak-regionen". Prosjektet ligger under det prioriterte området: "Främja hållbar ekonomisk tillväxt". I søknadens avsnitt om "Prioritetsindikator – Tillväxtfrämjande initiativ" heter det blant annet: "Selve projektet – med ny samarbejdsform på tværs af institutionelle grænser – sigter på at skabe vækst og nye løsninger og udvikling i besøgsnæringen".

Hele 48 organisasjoner har inngått i et formalisert samarbeid (for oversikt over deltagerne, se vedlegg 1) som omfatter ulike typer aktører og er beskrevet slik:

"Vi förenar 48 partners i form av museum, universitet, kommuner och regioner, belägna runt Skagerack och Kattegatt dvs. i Nord Jylland, Väst Sverige och Syd Norge.

Vårt gemensamma mål är att öka antalet besökare till våra arenor genom kunskapsbaserade upplevelser. Projektet syftar till att stärka besöksnäringen genom att tillgängliggöra, levandegöra och utveckla våra kulturmiljöer och kulturella besöksmål."

Det er utarbeidet en popularisert og kortfattet beskrivelse av IKON-prosjektets hovedaktiviteter og – strategier som beskriver hovedinnholdet på følgende måte:

GENERELLA AKTIVITETER

Tillgängliggöra, levandegöra och utveckla kulturmiljöer

Dessa miljöer har en stor potential för ett ökat antal besök, samt är ej lika säsongsbundna som en stor del av övrig besöksnäring.

Ny teknik och multimedia ger möjligheter till gestaltning och förutsättningar att iscensätta historien så att den både väcker nyfikenhet och sätter fantasin i rörelse.

Att besöka ett kulturellt besöksmål på 2000-talet ska vara en opplevelse fylld med en blandning av lust och lärande

Skapa attraktiva "paketer" tillsammans med næringslivet (turismeorganisationer) för både regionala, nationella och internasjonella besökare.

Det samlede budsjett har været på 8.606.079 Euro inklusive "tilläggsanslag", med en støtte fra EU (ERUR) på 2.718.576 Euro og en støtte fra norske IR-midler på 1.359.736 Euro. I forhold til antall deltagende partnere og i forhold til budsjettet, har IKON vært det største prosjekt under Interreg IV A, Øresund/Kattegat/Skagerrak-programmet så langt.

Bakgrunnen for denne rapporten

Ledningsgruppen (styringsgruppen) for IKON-prosjektet har tatt initiativ til å skrive en utvidet rapport som går utover de formelle kravene gitt i Interreg-programmet. Begrunnelsen for dette er at IKON-prosjektet er omfattende og innholdsrikt og kan representere et grunnlag for betydelig læring med overføringsverdi både til tilsvarende prosjekter og programmets innretning. En ønsker med andre ord å trekke frem mer kvalitative forhold ved prosjektgjennomføringen for å bidra til dette.

Rapporten bygger i hovedsak på følgende dokumentasjon som utgjør sentrale leveranser ved oppstart og gjennomføring av prosjektet:

- a) Prosjektbeskrivelsen med tilhørende billag
- b) Underveisevaluering fra 2010
- c) Sluttrapporten etter mal fra Interreg
- d) Gruppens sluttrapportering pr. april 2012 (basert på eget utvärderingsschema)
- e) Forskningsantologien (utdrag fra arbeidsversjon)
- f) Workshop i Kragerø
- g) Partnerskapsavtalen og andre erfaringer, særlig fra styrings-/ledningsgruppen

I samråd med styrings-/ledningsgruppen er det valgt et hovedfokus for denne rapporten som først og fremst vil omfatte

1. Erfaringer og læring på overordnet prosjektnivå
2. Erfaringer og læring på gruppenivå

I tillegg er det et kapittel som inneholder noen faglige refleksjoner knyttet til prosjektets ambisjoner, resultater og erfaringer underveis og relatert til relevant teori dels presentert i selve prosjektet og dels fra andre kilder.

Rapporten er ingen komplett evaluering av utført arbeid, men hensikten er først og fremst å trekke frem noen sentrale erfaringer for egen læring og gjennomføring av tilsvarende prosjekter i fremtiden.

Rapporten er skrevet av Steinar Normann ved Østfoldforskning AS basert på nevnte dokumenter samt ved deltagende observasjon i løpet av prosjektperioden. Deler av teksten er direkte oversatt og bearbeidet til norsk fra de nevnte dokumentene. Dette gjelder først og fremst beskrivelsene av prosjektets bakgrunn, målsettinger og organisering. Det kan være at deler av teksten dermed får innslag av danske og svenske setningsoppbygginger, men det bør være til å leve med i denne sammenhengen.

PROSJEKTETS BAKGRUNN, ORGANISERING OG DELTAGERE

Bakgrunn

IKON-prosjektet er blitt til på bakgrunn av en organisk prosess der kommuner, museer og kulturinstitusjoner, kunnskapsmiljøer (universiteter) og turismeorganisasjoner fra Sverige, Norge og Danmark har fått etablert et samarbeid og bidratt med innhold på forskjellige nivåer. I løpet av 2007, 2008 og 2009 har representanter fra de nevnte institusjonstyper avholdt møter for å diskutere hvordan Kattegat/Skagerrak-området kulturopplevelser kan gjøres til en felles ressurs som løfter og synliggør området. Et første møte ble holdt i Silkeborg i mai 2007, og høsten 2007 ble idéene utviklet ytterligere. Dette førte til at en rekke aktører møttes på Interregs Kontaktmesse i Göteborg med identiske innfallsvinkler, nemlig å samarbeide på tvers af institusjonelle og nasjonale grenser. Neste møte ble gjennomført i Fredrikstad januar 2008. Her ble det besluttet å gå videre med ett samlet prosjekt og dette ble etterfulgt av et møte på Interregs kontaktmesse i Sandefjord. På dette tidspunkt, hvor grunnidéen var etablert, ble det utpekt en ledelse som skulle føre prosjektet videre. Initiativtagerne var her Jan Hognert fra Munkedal Kommune som leadpartner, og Morten Karnøe Søndergaard, Kulturarv Nord som dansk samordnende partner. Senere ble denne ledelsesgruppen utvidet med Ingar Guttormsen fra Frederikstad Museum. Ledningsgruppen ble komplettert etter oppstart av prosjektet med Bjørg Johnsrud Western fra Fredrikstad kommune (norsk projekteier), Linda Andersson fra Kungälv kommun og Jens Pedersen fra Kulturarv Nord. Etter at Morten Karnøe Søndergaard og Jens Pedersen hadde sluttet i prosjektet, ble de ersatt av Michael Ax (Skagens Museum) och Mogens Tøgersen (Vendsyssel Museum) som den danske representasjonen.

I november 2008 ble det avholdt et seminar i Fredrikshavn hvor formålet var å få sammentømret prosjektet ytterligere med henblikk på innhold og budsjett. På seminaret ble tre vesentlige elementer lagt til prosjektet, nemlig en informasjonsansvarlig, et mellomledernivå og en politisk referansegruppe. Førstnevnte med henblikk på synlighet og koordinering såvel innad som utad. Mellomledernivået ble etablert med sikte på en koordinerende funksjon i relasjon til prosjektets enkelte aktiviteter og forslag til navn på personer forelå ved dette tidspunktet. Den politiske referansegruppen ble etablert med henblikk på at skape forankring og synlighet omkring prosjektet. Dessuten med henblikk på løpende å fungere som diskusjonspartner til prosjektledelsen. Etter seminaret ble det søkt om og innvilget midler til et mikroprosjekt til prosjektets endelige utvikling¹. I januar 2009 ble det gjennomført et siste og oppsummerende seminar i Kungälv med henblikk på å få prosjektets siste detaljer til "at falle på plass". Etter dette seminaret har prosjektets ledelse, mellomleder- nivået samt alle enkeltaktører arbeidet sammen i en tett prosess med å få

¹ Kulturmiljøer – förberedande projekt för IKON. Lead part: Munkedals kommun. Projektledare: Jan Hognert. Norsk projekteier: Kragerö kommune. Inger Nina Isaksen. Samordnande part i Danmark: Kulturarv Nord. Morten Karnøe Søndergaard

prosjektet samlet og virkeliggjort. Se figur 1 for nærmere beskrivelse av prosjektstruktur og hovedaktiviteter.

Formål

Bakgrunnen for IKON-prosjektet er forankret i to sentrale forhold. For det første var det et motiv for deltagerne i IKON-prosjektet å få brutt ned grensene mellom de forskjellige kulturopplevelseshøvelsesaktørene slik at de respektive kompetansene kunne bidra til det felles overordnede målet; økt besøkstilstrømning i regionen. I utgangspunktet var det slik at det hverken i Sverige, Norge eller Danmark har vært sterke tradisjoner for å arbeide på tvers av institusjonelle grenser vedrørende kulturoplevelser. Typisk har kommunene, museene og kulturinstitusjonene, kunnskapsmiljøene (universiteter) og turismeorganisasjoner i de enkelte land lansert kulturoplevelser uten fokus på synergi- og samarbeidsfordeler. Et annet motiv for IKON var å overskride de institusjonelle barrierene mellom de enkelte land. Felles historie og kultur er mer enn noe annet det som kjennetegner Kattegat/Skagerrak-området. IKON kan, ved å bryte ned barrierene på tvers av institusjoner og landegrenser, "løse opp for et enormt potentiale". I prosjektbeskrivelsen sies det at

"Med IKON er det ikke lenger enkeltstående kulturoplevelser i ét land, der utvikles og lances - det er samlede kulturoplevelser basert på de deltagendes sterkeste kompetencer og synliggjort langt ud over regionens grænser".

Økt synlighet og relevante tilbud betyr økt tilstrømning av besøkende. I denne sammenheng vil støtten fra Kattegat-Skagerrak programmet være en nødvendig grunnkapital for å komme i gang med dette nybrottsarbeidet som innebærer en avgjørende og langsiktig satsning på kulturoplevelser som vekstskapende aktiviteter.

Visjon og målsettinger

I forhold til Interregs program mål om å fremme bærekraftig økonomisk vekst, tok IKON sikte på å bidra til dette målet ved å definere et prosjekt som ville forbedre forutsetningene for vekst og dermed sikre en økt konkurransedyktighet. Prosjektets beskrevne aktiviteter vil kunne bidra til omsetningsvekst ved eksisterende organisasjoner og etablering af nye kreative næringer. Med utgangspunkt i en etablert regional styrkeposisjon – kultur og turisme – bygges således et nytt samarbeide som løfter området og presenterer det samlet innad og over for potensielle besøkende fra Europa og den øvrige verden. "IKON sikter med andre ord på at etablerer et fellesskab, hvor regionens eksisterende og nye kulturattraksjoner blir synlige både lokalt/regionalt og i et globalt perspektiv" heter det i prosjektbeskrivelsen. Hver aktivitet i prosjektet er gjennomsyret av dette motivet og medvirker dermed til målopfyllelsen. Prosjektbeskrivelsen hadde følgende formuleringer om visjon og målsettinger:

" Ved at arbejde grænseoverskridende opnås en viden, en innovationsevne og en evne til at designe oplevelser, man ikke har i forvejen - og som man ikke kunne have opnået på egen hånd. Det, der særligt gør IKON projektet til et godt grænseoverskridende projekt er, at det

på alle nivåer øger de deltagendes viden og kompetencer og skaber basis for yderligere integration og sammenhold mellem aktører og lande i projektet”.

Grunntanken i prosjektet har vært, at i relasjon til kunnskap (viden) er merverdien først og fremst knyttet til at de enkelte aktører og på tvers af landegrensene har hver deres ekspertise som samlet bidrager til et større og ”mere fullendt hele”. Dette går igjen i alle prosjektets lag. ”I prosjektledelsen er der vidt forskjellige ledelseserfaringer, som relaterer sig til den nasjonale kontekst, og hvor hver deltager bidrar og lærer fra seg ut fra egen kunnskap”, heter det i prosjektbeskrivelsen. I mellomledelsen og aktivitetslaget finnes også vidt forskjellige erfaringer og kunnskapsnivåer. Det er klart at målet er å løfte den felles historien og skape kunnskapsbaserte opplevelser, men dette kan først gjøres effektivt når alle parters kunnskap brukes.

Som det antas i selve søknadsgrunnlaget og prosjektbeskrivelsen, finnes ikke bare en grenseoverskridende merverdi innenfor kunnskap, men også i relasjon til innovasjonsevne (teknikudvikling). Det gjelder også for opplevelsesdesign og effektivitetsmåling. I relasjon til sistnevnte var tanken at prosjektets kunnskapsmiljøer skulle bidra med en ekspertise som ikke finnes ved museene:

”Her lærer museene av kunnskapsmiljøene, men kunnskapsmiljøene lærer også av hverandre over landegrensene fordi de hver især har forskjellige typer ekspertise. Eksempelvis har bl.a. APEX, Aalborg Universitet, spesialisert sig i opplevelsesdesign og opplevelsesøkonomiske målinger, mens Göteborgs Univeristet har ekspertise innen brukeranalyser. I forhold til den siste kompetansetype ”kommer en ekstra byggesten når turistorganisasjonene bidrar med tverrnasjonal feedback fra de besøkende”.

Målsettinger

Prosjektets hovedmål har vært å fremme antall helårs besøkende og delmålet har vært å fremme antall besøk i sesongen. Følgende forutsetninger og antagelser lå til grunn ved prosjektoppstart (oversatt fra dansk):

”Uttrykt i konkrete og målbare tall har de kulturinstitusjoner som har inngått i prosjektet ved prosjektoppstart cirka 3,5 millioner besøkende per år². Aktuelle tall fra Visit Danmark viser at områder som i de seneste år har satset på helårs besøkende har opplevd en fremgang på 10-12 % mot en nasjonal nedgang på minus 4 %. Lignende erfaringer er kjent fra både Norge og Sverige. Omsettes denne utvikling til IKON, er målet ”at tiltrekke 350-370.000 ekstra besøkende til regionen i året”. Basert på gjennomsnittlige forbruk per besøkende, som i Danmark er anslått til å ligge mellom 150 og 200 Euro og med referanse til ARN, er den forventede merinntekt til regionen cirka 55-75 millioner Euro. Dette kan være et beskjedent anslag og det virkelige potentiale kan være opp mot 100-130 millioner Euro³ (vedrørende mål og effektivitet henvises det forøvrig til bilag 11 i hovedsøknaden)”.

Strategisk sett skulle prosjektets hovedmål oppnås gjennom prosjektets enkelte aktiviteter, som gjennom samarbeid mellom de ulike aktørene skulle føre frem til kunnskapsbaserte kulturopplevelser.

² Tallene er senere korrigert i forskningsarbeidet knyttet til IKON. Se nærmere om dette i avsnittet om ”Resultater og effekter” bak i rapporten.

³ I.h.t. prosjektsøknaden

Hos de nasjonale turistorganisasjoner, Visit Denmark, Sweden og Norway er nettopp denne type opplevelser definert som "Power Opportunity" i relasjon til helårs besøkende. Det vil si en kraftfull og potensiell mulighet for å øke antall besøkende i denne gruppen. Resonnementet fra turistorganisasjonene er at de besøkende i dag ikke bare søker opplevelser; de søker å realisere seg selv, bli "klogere" og mer innsiktsfulle. Det som teller er ikke ren opplevelsesøkonomi, men kunnskapsbasert opplevelsesøkonomi – "opplevelsesøkonomi 2.0". Et kjent eksempel på denne type opplevelsesøkonomi er det vestsvenske prosjektet ARN, som ved lanseringen skapte en økt besøksomsetning på 3,6 millioner Euro og en spill-over effekt på 12,3 millioner Euro til historiske besøksmål per år. I relasjon til IKONs delmål er hensikten å skape opplevelser med den samme type av spill-over effekter, slik at ikke bare de sesongbesøkende, men også lokale/regionale besøkende, vil oppsøke disse gjennom arbeidet med å øke synlighet av disse opplevelsene.

Målgrupper

Prosjektet har definert tre prioriterte målgrupper: helårsbesøkende, sesongbesøkende og lokale/regionale besøkende. I tillegg har prosjektet rettet seg inn mot andre målgrupper som bl.a. kulturopplevelsesaktører, forskere og kunnskapsleverandører innen opplevelsesdesign, bevilgende myndigheter m.fl..

Organisering og gjennomføring

I prosjektbeskrivelsen står det at IKON-prosjektet har "en klar organisation med en tydelig rolle og ansvarsfordeling". Prosjektet ble organisert i tre lag: en prosjektledelse og en politisk referansegruppe, en mellomledergruppe som representerer selve aktivitetslaget. I relasjon til prosjektet står noen ikke-finansierende partnere – turistorganisasjoner - hvis rolle er å kanalisere resultater ut til de besøkende og gi feedback tilbake til prosjektet (her henvises det til søknadens bilag 9 og 13 for nærmere beskrivelse). Beskrivelsen av organisering og gjennomføring slik det den forelå ved prosjektoppstart (oversatt fra dansk) er som følger:

"Prosjektet er organisert med Leadpartner (LP)/Jan Hognert fra Munkedal Kommune i toppen og som hovedprosjektleder og er ansvarlig for gjennomførelse og økonomi. LP er støttet av norsk prosjekteier Bjørg Johnsrud Western fra Fredrikstad kommune, som har ansvar for den norske økonomien, og danske samordnende partner Morten Karnøe Søndergaard fra Kulturarv Nord som er ansvarlig for den danske økonomien og informasjonen i hele prosjektet. I relasjon til prosjektledelsen er det dessuten etablert en politisk referansegruppe til sparring og synliggjørelse af prosjektet".

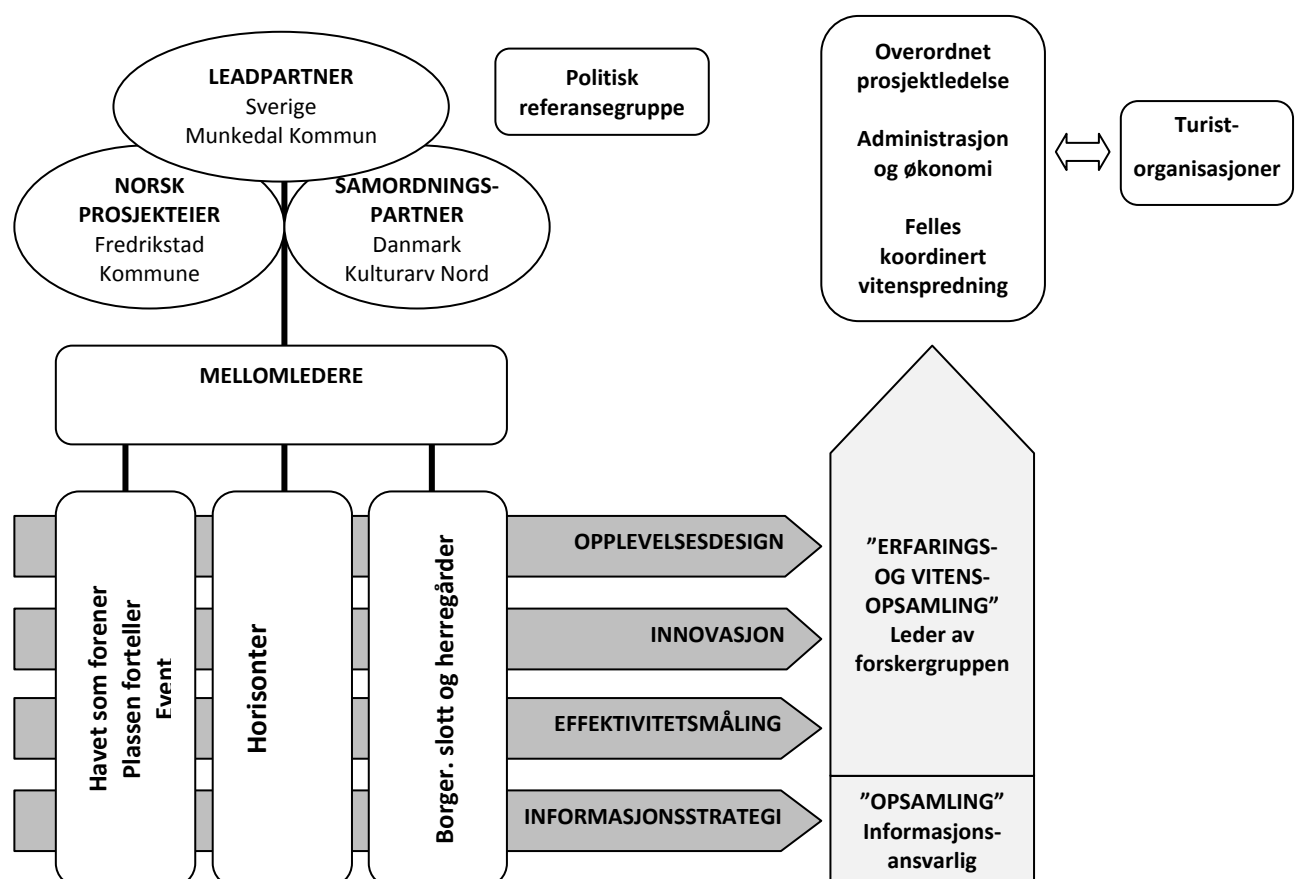
Prosjektets neste lag er mellomledergruppen med fire mellomledere. Ansvar for aktiviteten "Havet som forener" har Anders Bloksgaard fra Limfjordsmuseet og Stina Gellein fra Vestregionen. Ansvar mellom disse to er delt etter kompetanse. Anders Bloksgaard har ansvar for de maritimhistoriske elementer. Stina Gellein har ansvar for plassenes fortellingsmessige elementer. Med tilsvarende vekt på kompetanse er aktiviteten "Horisonter" plassert ved Lisette Vind Ebbesen fra Skagens Museum og aktiviteten "Borge, slotte & herregårde"

ved Gerda Elfversson og Lena Flodin fra Statens Fastighetsverk. Mellomlederne har sammen med prosjektledelsen hatt ansvar for å koordinere de enkelte aktiviteter og sikre at de lever opp til prosjektets mål. I tillegg skulle den informasjonsansvarlige holdes orientert.

Neste viktige nivå er det som var kalt "aktivitetslaget", hvilket representerer den operative gjennomføringen. Dette omfattet ikke bare de enkelte gruppene, men også de tverrgående aktivitetene og prosessene i prosjektet. Prosjektbeskrivelsen formulerte dette slik:

"Prosjektets tredje lag er aktivitetslaget. Til at sikre, at der opnås optimalt samarbejde er der indbygget fire tværbjelker i laget; oplevelsesdesign, innovation, effektivitetsmåling og informationsstrategi. Ansvar for de tre første har projektets vidensinstitutioner ledet af professor Jens F. Jensen, Aalborg Universitet. Ansvar er dels, at sikre at aktiviteterne er tunet korrekt, dels at måle på effektiviteten. Den sidste tværbjelke - informationsstrategien - stå den informationsansvarlige for. Sidstnævnte har med Jens F. Jensen ansvar for, at der bliver givet feedback til projektledelsen i form af erfaringsopsamling. Den informationsansvarlige har også ansvar for, at der i forlængelse af løbende erfaringsopsamling sker en koordineret vidensspredning indad og udad, især til turistorganisationerne."

Med dette skulle prosess-, informasjons- og kunnskapsflyten være sikret for å ivareta et multilateralt samarbeid mellom ulike typer aktører i prosjektets ulike faser.



Figur 1: Overordnet organisering og prosjektstruktur

Figuren over viser overordnet organisering og prosjektstruktur, og utgjør en sentral beskrivelse av hvordan prosjektet var planlagt gjennomført.

Temaer, aktiviteter og kunnskapsutvikling/-deling

Som det fremgår av figuren over, har prosjektet hatt tre hovedgrupper med tilhørende temaer:

"Havet som forener" har havet og det maritime som tema. Av IKONs hjemmeside fremgår det: "Havet som forener har særlig fokus på events i det maritime miljø. Det blir arbeidet med flere innfallsvinkler til området. Eksempelvis blir det arrangert felles skalldyrfestivaler, shantifestivaler og seilaser. I tillegg til de eventorienterte aktivitetene arbeides det også med å få kunnskap ut fra museene, ved å oppsøke bruker og publikum. Havet som forener forsøker på denne måten å oppsøke sitt publikum, nå ut til brukerne og skape nye arenaer for historiefremføring". Under dette prosjektet har det vært en rekke underaktiviteter som har omfattet både kunnskapsbaserte opplevelser og events, og organisert i tre undertemaer eller delprosjekter: "Platsen berättar", "Et skepp kommer lastat" og "Events".

"Horisonter" har kunsthistorien som tema. Med IKON-hjemmesidens ord: "Horisonter har fokus på kunst og kunsthistorie i Kattegat-Skagerrakregionen. I Horisonter skal vi ved hjelp av digitale plattformer og 3D-formidling skape helt nye rammer for hvordan kunstmuseene arbeider. En sentral tanke er at "det fraværende verk" skal hentes hjem til det område og det miljø hvor det er skapt, ved hjelp av ny teknologi. Det skal gjøres til en styrke at museenes "fraværende verk", eller de såkalte hull i samlingene ikke er til stede. Det er en bærende idé at digitale medier kan benyttes til å samle verk som ikke fysisk lar seg samle".

"Borger, slott og herregårder" har handlet om å levendegjøre kulturarvsarenaer, bl.a. gjennom bruk av ny teknologi og dramatiseringer. IKON-hjemmesiden beskriver det slik: "Borger, slott og herregårder fokuserer på å levendegjøre kulturmiljøer ved hjelp av ny teknologi, kunnskapsbygging, historisk teater og events. Det er et sentralt tema hvordan lyd- og lysteknikk kan benyttes for å rekonstruere raserte murer, eller vekke liv i historiske karakterer. Det er også et sentralt tema i "borger, slott og herregårder" å samarbeide for å utvikle og differensiere guider for dermed å løfte frem arenaenes unike verdier og historier".

Samtlige hovedgrupper har omfattet en rekke underaktiviteter og delprosjekter som ikke beskrives i detalj i denne rapporten.

Forskningsaktiviteter

Ved siden av de tre tematiske satsingsområdene eller hovedaktivitetene slik det fremgår av figur 1, har prosjektet hatt en selvstendig forskningsdel som en integrert del av "aktivitetslaget". Forskerteamet bak forskningsdelen har bestått av forskere fra Aalborg Universitet i Danmark, Göteborgs universitet i Sverige, Handelshøyskolen BI i Kristiansand og Østfoldforskning i Norge. Forskningsdelen i IKON har - slik forskningsleder Jens F. Jensen beskriver det - hatt fem fokusområder og er beskrevet mer detaljert i den oppsummerende antologien for forskningsarbeidet. Der beskrives problemstillinger og innhold mer utfyllende, men i denne sluttrapporten gis kun en oversikt over og et utdrag av forskningsfokuset slik det er gjengitt i antologien:

Forskningsområder:

- *Oplevelsesøkonomisk effektvurdering.* Fokus for denne aktivitet har været udvikling af en ny model til oplevelsesøkonomisk effektvurdering samt anvendelse af denne model i en konkret vurdering af IKON-projektets effekter og værdi.
- *Kulturturisme og kulturøkonomi.* Denne delaktivitet inden for forskningsprojektet sigter mod at klarlægge de økonomiske og sociale effekter af en satsning på kulturturisme på en destination. En interessant tilgangsvinkel er i denne sammenhæng at se på, hvor effektivt det er at anvende offentlige midler for at udvikle kulturoplevelser som turistattraktioner. I dette aspekt har temaet forbindelse med det første tema: oplevelsesøkonomisk effektvurdering
- *Oplevelsesdesign.* Denne delaktivitet vil bl.a. gennem teoretiske studie, litteraturreviews og casestudier af projektets delaktiviteter undersøge, hvordan der kan udvikles strategier for arbejdet med oplevelsesbaseret udvikling af attraktioner og destinationer. Delprojektet har haft særligt fokus på attraktioner, der tager udgangspunkt i kulturarv, ligesom der har været særligt fokus på teknologisk og digitalt formidlede oplevelser, dvs. brug af digitale medier som oplevelsesberigelse af kulturarvsattraktioner
- *Innovation.* Hovedproblemstillingen indenfor denne aktivitet har været at undersøge, hvordan innovation som fænomen og teorifelt kan implementeres inden for kultur- og kulturarvsområdet, samt ikke mindst hvordan man skal forstå og bruge det nyeste skud på stammen i forhold til innovationsformer: oplevelsesbaseret innovation og oplevelsesbaseret forretningsudvikling i relation til kultur- og kulturarvsområdet.
- *Følgforskning ifm. IKON-delprojekter/casestudier.* Fokus for denne delaktivitet har været følgforskning og casestudier af forskellige IKON-delprojekter samt beslægtede projekter, dvs. projekter inden for videnbaseret oplevelsesøkonomi ifm. formidling af kultur og kulturarv.

Videre heter det i forskningslederens redegjørelse⁴ at

"De metoder, der er blevet anvendt spænder vidt og omfatter både kvantitative og kvalitative metoder. Der er både tale om etnografiske studier, kulturgeografiske undersøgelser, dybdeinterviews/kvalitative interviews med relevante aktører, deltagende

⁴ Utdrag fra innledningen i antologien

observation, tekstanalyse af bl.a. markedsføringsmateriale, kulturanalyse, spørreskema- og publikumsundersøgelser, publikumsstatistik, casestudier og undersøgelser af det aktuelle og mulige globale marked.

De teoretiske tilgange og indramninger har samme diversitet og omfatter bl.a.: attraktionsudvikling, Place Making, geografisk æstetik, stedets ånd, markedsføring, organisationsteori, innovationsteori, oplevelsesøkonomi, oplevelsesdesign med videre”.

Forskningsantologien representerer en viktig dokumentasjon av kunnskapsoppbyggingen i IKON og foreligger som en egen trykket publikasjon.

Kunnskapsutvikling og -deling

Som det fremgår av prosjektstrukturen og prosjektdokumentet ”Kommunikasjonsplan”, ligger det implisitt en prosess- og informasjonsflyt innebygget i prosjektet som skal bidra til kunnskapsbaserte opplevelser som resultat. Gjennom en sterk vektlegging av kunnskapsutvikling og -deling i prosjektets samlede organisering, har tanken vært å utnytte aktørenes samlede kompetanse i et verdikjedeperspektiv og uttrykt på følgende måte:

”I denne værdikæde står museerne for at levere viden omkring temaer, videninstitutionerne står for at levere opplevelsesdesign, der gjør videnproduktene attraktive, og i tredje led står turistorganisationerne, der kanaliserer ut til de besøkende. Det produkt der på denne måte leveres er vidensbaserte kulturopplevelser.”

Planlagte og forventede resultater og effekter

Med utgangspunkt i prosjektbeskrivelsen har prosjektet tatt sikte på å oppnå følgende resultater

- Vekst i antall helårsturister
- Vekst i antall høysesongturister
- Utvikling av nye samarbeidsformer mellom kulturopplevelsesaktører
- Utvikling av nye samarbeidsformer mellom institusjoner, land og regioner
- Produksjon av nye kunnskapsbaserte opplevelsesprodukter og -tjenester
- Utvikling av en bæredyktig plattform for å tiltrekke internasjonale turister
- Utviklingen av en modell for opplevelsesøkonomisk effektvurdering
- Anvendelse av denne modell til en konkret opplevelsesøkonomisk effektvurdering av IKON-prosjektet

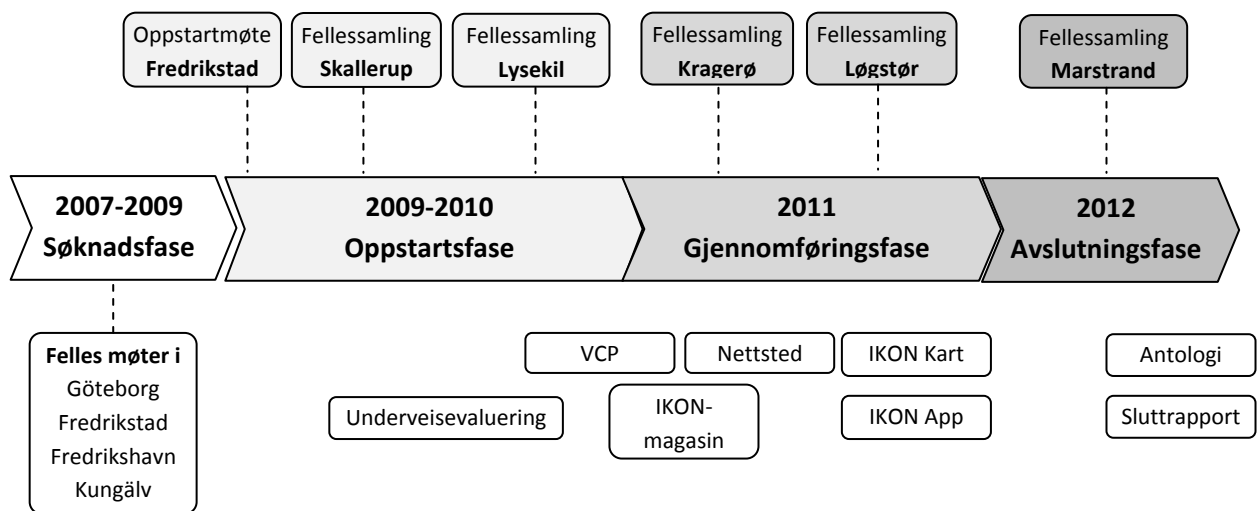
Når det gjelder de mer langsiktige brukerretnede effektene, er følgende beskrevet:

- Langsiktig vekst i antall besøkende
- Omsetningsvekst i institusjonene
- Økt synlighet innad og utad
- Økt samlet kunnskap
- Økt innovasjonsevne
- Økt evne til opplevelsesdesign
- Økt integrasjon og samhold
- Økt konkurransedyktighet

DEL 2: GJENNOMFØRING I PRAKSIS: ERFARINGER, RESULTATER OG EFFEKTER

Prosessforløpet

Prosjektforløpet kan grovt inndeles i noen hovedfaser og er for enkelthetskyld fordelt på kalenderår selv om det i praksis har vært litt ulikt forløp i de enkelte gruppene. Figuren under viser derfor først og fremst overordnede møteaktiviteter (fellessamling) og hovedleveranser fra prosjektet på overordnet nivå:



Figur 2: Oversikt over prosessforløpet

For nærmere beskrivelse av hovedleveransene som er nevnt i figuren og leveranser fra hver enkelt gruppe, henvises det til øvrig prosjektdokumentasjon.

Ledningsgruppemøter⁵

Det er gjennomført jevnlig møter i ledningsgruppen (LG) i hele prosjektperioden og ca. én gang pr. måned. Det foreligger fylldige referater med saker som har vært til behandling, både planlagte, saker som har oppstått underveis og med vedtak om beslutninger og gjennomføring av nødvendige tiltak og endringer.

Gruppemøter

Gruppelederne har hatt ansvaret for å planlegge og gjennomføre nødvendige samlinger i gruppene, relatert til prosjektaktiviteter. Frekvensen på disse møtene har variert fra gruppe til gruppe.

Forskergruppen har gjennomført møter i samband med fellessamlingene og den enkelte forsker har gjennomført møter med de gruppene de har vært tilknyttet og etter behov.

⁵ "Ledningsgrupp" er betegnelsen på prosjektets styringsgruppe og forkortes som LG i øvrig tekst

Erfaringer

De fleste prosjekter vil oppleve utfordringer og endringer underveis i gjennomføringen, og IKON-prosjektet er intet unntak. Selv om prosjektplanene gir gode beskrivelser på hvordan prosjektet er organisert og tenkt gjennomført på et overordnet nivå, kan det oppstå endringer i løpet av en periode på tre år som ikke kan planlegges i detalj. Eksempel på slike utfordringer er at personer og/eller funksjoner i prosjektet går ut av prosjektet og/eller ikke makter å håndtere oppgaven, manglende økonomiske ressurser og nødvendig kompetanse, vanskeligheter med å involvere nødvendige samarbeidspartnere, manglende resultatoppgjør etc..

Som det fremgår av innledningen og beskrivelsen av hvordan prosjektet var tenkt gjennomført på, er hovedaktiviteter, bemanning og funksjons-/rollebeskrivelse redegjort for i den prosjektbeskrivelsen som forelå ved søknadstidspunktet. I tillegg utgjør "kommunikasjonsplanen" en utfyllende beskrivelse av hvordan prosjektet skulle sikre oppsamling av erfaringer og kunnskap som bl.a. skulle kanaliseres til overordnet prosjektledelse for eventuelle korrigerende tiltak om nødvendig. (Øvrige tverrgående aktiviteter skulle ivaretas av forskergruppen). De samlede resultater, erfaringer og kunnskap skulle utgjøre ressursbasen for kommunikasjon og samarbeid med andre aktører, særlig turistorganisasjoner og destinasjonsselskaper.

Som nevnt i innledningen er hovedfokuset for denne rapporten først og fremst

- A. Erfaringer og læring på overordnet prosjektnivå
- B. Erfaringer og læring på gruppenivå

Arbeidet med denne rapporten har ikke hatt ressurser til å gå i dybden på det enkelte delprosjekt og den enkelte gruppe. Likevel er de samlede erfaringer aggregert og godt dokumentert basert på bl.a. følgende aktiviteter og dokumenter:

- "Sammanställning av enkätundersökning på IKON:s stormöten 2010-07-08
- Gjennomført workshop på Kragerø-samlingen i april/mai 2011
- "Utvärderingsschema" fra de enkelte gruppene fra 2012

Dette utgjør hovedutgangspunktet for erfaringsdelen som er valgt å presenteres i dette kapitlet. Det vil være en viss overlapp mellom erfaringer som gjelder overordnet prosjektnivå og det som gjelder for de enkelte gruppene og mellom de tre nevnte kildene. Årsaken til dette, er at det som ble diskutert og rapportert på workshop i Kragerø også kan være tatt med i diskusjonen som har foregått i den enkelte gruppe i arbeidet med "utvärderingsschemaet".

Erfaringer og læring på overordnet prosjektnivå

Ledningsgruppens utfordringer

Ledningsgruppen har hatt betydelige utfordringer og merarbeid med å følge opp prosjektet. Egen vurdering i gruppa konkluderer med at ca. 50 % av tiden har gått med til å håndtere uforutsette hendelser og gjennomføre nødvendige endringer og tiltak gjennom hyppigere møter enn forutsatt i de ulike landene. Dels har det vært endringer i bemanning- også i ledningsgruppen - og dels har det vært nødvendig å følge opp disponering av pengemessige ressurser knyttet til enkelte prosjektaktiviteter svært tett. Det har også vært behov for å justere på prosjektorganiseringen for å sikre bedre involvering og samhandling, kanskje spesielt m.h.t. til de tverrgående prosessene⁶ for å sikre resultatoppnåelse.

”Logg” fra LG-møtene:

Som nevnt foreligger det fyldige referater og beslutninger om tiltak basert på hyppige møter gjennom hele prosjektperioden. Basert på gjennomgang av møterefater LG presenteres her et utvalg av saker som har vært av utfordrende karakter og der LG har måttet gå aktivt inn for å finne løsninger i samarbeid med overordnet prosjektleder:

Oppstart

Det tar tid å komme i gang (ref. status juni 2010/LG-protokoll) og beslutning om å purre deltagerne om levering av aktivitetsrapport er nødvendig. Oppstartfasen innebar dels nye arbeidsoppgaver og dels nye samarbeidsrelasjoner for prosjektdeltagerne. I tillegg har IKON-prosjektet hatt et eget rapporteringsregime som skulle innarbeides parallelt med prosjektutvikling og operativ gjennomføring.

Organisering

LG påpeker i september 2010 forskjellen på de strategiske og operative aktivitetene og etterlyser en tydeligere rolleavklaring for hva og hvem som håndterer hvilke kanaler og oppgaver m.h.t. kommunikasjon og markedsføring slik kommunikasjonsplanen har lagt opp til.

Kommunikasjonsansvarlig reduserer stillingsandelen til 50 % våren 2010 og slutter i september 2010, noe som er svært uheldig for prosjektet. Dette reiser også problemstillingen om hvem som kan erstatte denne funksjonen siden midlene er låst for bruk på dansk side.

Representant fra LG overtar som overordnet informasjons- og kommunikasjonsansvarlig etter representant fra Kulturarv Nord inntil ny løsning er etablert. Ny løsning kom på plass ved årsskiftet 2010/2011.

⁶ Se nærmere om dette under beskrivelsen av workshop på fellessamling i Kragerø

Kommunikasjon og markedsføring

Rutiner for rapportering (økonomisk og aktivitetsmessig) og rapporteringsplattform (VCP⁷) utvikles parallelt med prosjektet for øvrig og er ikke operativt før utløpet av 2010. Dette utfordrer naturlig nok alle deltagerne og prosjektleder (PL) oppfordres til tettere oppfølging av både VCP og de funksjonene den skulle bidra til å ivareta.

Det er en allmenn oppfatning om høy læringsterskel på VCP og det tar lang tid for mange å bli kjent med den og ta den i bruk slik det var tiltenkt. På oppfordring fra prosjektdeltagerne blir det utarbeidet en brukermanual.

Oppdatering av nyheter på nyutviklet nettsted for IKON-prosjektet skjer i for liten grad i forhold til informasjon om stadig nye resultat fra delprosjektene. Økende kjennskap til VCP bidrar til at resultater i økende grad formidles på VCP-plattformen.

Addisjonalitet og grenseoverskridende merverdi

LG har hatt et løpende fokus på addisjonalitet og grenseoverskridende merverdi, og dette har vært et gjennomgående tema i LG-møtene. Dette gjelder spesielt grunnprinsippene i prosjektet som har lagt opp til samarbeide om ressurspersoner og ivaretagelse av de tverrgående aktivitetene for felles læring og ressursutnyttelse.

Det var særlig på fellessamlingene man hadde mulighet for tilbakemelding fra prosjektdeltagerne på erfaringer på overordnet prosjektnivå. Kvalitetssikring av stormøtenes innhold og gjennomføring ble bl.a. ivaretatt av spørreundersøkelser initiert av LG.

LG beslutter å gjennomføre en workshop på fellessamlingen i Kragerø (april 2011) der deltagerne i prosjektet gis en mulighet til å gi tilbakemeldinger på hvordan prosjektet fungerer totalt sett og hvilke eventuelle endringer som er viktige. Resultatene fra denne workshopen er behandlet som egen sak under.

Rapportering

Både overordnet prosjektleder og gruppelederne opplevde utfordringer med å få inn underlag fra enkelte deltagere for en samlet rapportering (samordnet rapportering fra gruppene). Dette innebar stadige purringer med på å få inn underlag for halvårsrapportering i tråd med kravet fra Interreg.

Også økonomirapporteringen fra prosjektet til Interreg har vært ressurskrevende, og som prosjektleder uttaler det: "Den ekonomiska granskningen från tillsynsmyndigheten har framförallt i Danmark och Sverige varit krävande och innburit en stor arbetsinsats för att tillgodose". (Se for øvrig om "revisjon" under.) Prosjektleder berømmer også innsatsen til de økonomiansvarlige i de respektive landene: "Det skall också nämnas den betydande

⁷ Virtual Communication Platform (VCP) er en digital kommunikasjonsløsning utviklet/implementert i IKON-prosjektet

arbetsinsats som økonomiredovisningen inneburt av de tre økonomiansvariga i projektet Margareta Andersson/Munkedals kommun, Jette Leer-Pedersen/Skagens By-og Egnsmuseum og Inger Anne Kilde Storli/Fredrikstad kommune“.

Andre erfaringer

LG har også fått god innsikt i forskjellen på hvordan de økonomiske midlene kan utnyttes best mulig, det vil si forskjellen på EU-midler og norske IR-midler der EU-midler er underlagt en mer rigid håndtering.

Revisjon

I oppstarten av prosjektet hadde man i Danmark samarbeid med et revisjonsfirma. Underveis i prosjektet ble det på dansk side et skifte i revisjonsklima ved overgang til Deloitte, ikke bare i rigiditet, men også budsjettmessig. Fra å samarbeide med et pragmatisk orientert revisjonsregime - med forståelse for at prosjekter endres i innhold over tid - erfarte man en helt annet og rigid regime ved overgang til Deloitte. I følge den danske informanten var granskingen stort sett den samme, og mens Kulturarv Nord samlet inn underlag på vegne av de øvrige danske partnerne i den første fasen av prosjektet, ble det nå lagt opp detaljoppfølging av hver enkelt partner på dansk side. Med litt galgenhumor opplyser informanten at det også måtte redegjøres for pant på flasker. Budsjettmessig økte kostnadene for revisjon fra planlagte 60.000,- til drøye 600.000,-. Det sier seg selv at dette påvirket innhold og gjennomføring i prosjektet på en svært uheldig måte og gikk utover øvrige planlagte leveranser.

Et annet forhold som også har påvirket fremdriften og dynamikken i prosjektet, er at alle investeringer måtte godkjennes av Interreg-sekretariatet. På dansk side medførte Deloitte's praksis betydelige forsinkelser og har indirekte påvirket prosjektet fremdrift og innhold.

Politisk forankring

I Danmark har man opplevd at den politiske forankringen har vært svak. På norsk side har prosjektet vært fulgt tett av norsk politiker og vedkommende har deltatt på de fleste felles prosjektsamlingene. Også etter det politiske skiftet ved siste valg, har ny politiker fulgt opp prosjektet.

Også på svensk side har den politiske representasjonen og forankringen vært god, med representasjon og deltagelse av både politikere og administrasjon på høyt nivå.

Underveisevaluering

Erfaringer fra "Sammanställning av enkätundersökning på IKON:s stormöten 2010-07-08"

Ledningsgruppen tok initiativ til en underveisevaluering basert på tre gjennomførte fellessamlinger i 2009 og 2010. Undersøkelsen ble gjennomført på samlingen i Skallerup

mars 2010. Resultatene presenteres i hovedsak slik de ble sammenfattet av den som gjennomførte undersøkelsen⁸ med unntak av det første spørsmålet som gikk på hvilken gruppe man tilhørte. Samlet sett representerer dataene også konkrete forslag til forbedringer av tilsvarende prosjekter slik prosjektdeltagerne har erfart det, ikke bare på overordnet prosjektnivå, men også på gruppenivå.

Spørsmål 2: Vad anser du vara viktigast med våra gemensamma storgruppsmöten?

Placering efter bedömd prioritering blev enligt följande:

- 1) Nätverkande: Tid för möten i delprojektgruppen
- 2) Konkreta workshop med inriktning mot gemensamma lösningar inom projektet.
- 3) Ämnesinnehållet, med ett tema som mötet har i fokus.
- 4) Tid för gemensamma samtal i storsamling.
- 5) Avrapportering från ledningsgruppen (budget, aktuella rapportering från KASK kontoret, m. m.)
- 6) Kulturell upplevelse, inspirationsfyllt inslag från platsen.
- 7) Medverkande av extern föreläsare/inspiratör.
- 8) Avrapportering från övriga grupper om genomförda och kommande aktiviteter.
- 9) Att "värdprojektet" får extra tid att presentera sig.

Spørsmål 3: Ge exempel på lämpliga ämnen eller teman som stormötena bör ha i fokus på vid kommande stormöten.

1. Marknadsföring – paketering
2. Balansen mellan bevarande och utveckling
3. Värdskap
4. Modern teknik
5. Annat, vad?

- Organisering av aktiviteter och aktörer, samarbetsmodeller som fungerar som goda exempel.
- Viktigt att arbeta med dessa tema fördjupad för att uppnå resultat
- Viktigt med en röd tråd och att det blir resultat
- Gemensam historia (kultur/natur/kust/inland/politisk historia/viktiga år)
- Innehåll, kvalitet vid produkter, helhetssökande på total upplevelse
- Praktiskt samarbete om bl.a. arrangemang, marknadsföring m.m.
- Knyta ihop de olika aktiviteterna så gemensamma projekt kan jobbas fram.
- Större gemensam marknadsföring. Använda styrkan i nätverk och grupper.
- Bokningssystem

⁸ Utført av Linda Andersson i Kungälv Kommun

Spørsmål 4: Anser ni att ni har tillräckligt med tid för grupp och projektmöte under konferenserna?

11/Ja 4/Nej 4/ Har ingen uppfattning

Kommentarer:

- Ja, men mer tid för samverkan över gruppgränserna
- Ja, men det har dock inte varit tillräckligt god framförhållning när det gäller information inför mötena för att vi ska kunna förbereda oss och få effektivare möten. Det gäller både praktisk information och information kring innehållet.
- Det vore önskvärt att även grupparbetena kopplas ihop med temat för konferensen, för att det inte ska bli alltför mycket allmänna resonemang och omtag. Konkreta workshops efterfrågas. I vår grupp finns det önskemål om tid även för arbete mindre grupper inom gruppen. Detta har vi sagt att vi ska försöka avsätta tid till framöver.
- Ja. Vi träffas på andra möten också.
- För lite tid till diskussion innan delprojektene.
- Nej, det kunne vaere nyttig med mer informasjon om rapportering, budsjett og regnskapsrutiner. Føler fortsatt at dette er noe uklart.
- Först på sista mötet i Skallerup gavs tid för detta.
- Delprojekterna og universitet/högskola er ikke saerlig godt koordineret.
- Det virker til at delprojekterne ikke anser forskningsdeltagelse for relevant. Måske er det strukturen i IKON som er problematisk – alltså, netvaerket fungerer mere som driftsmidler til allerede eksisterende produkter end som decideret produktudvikling/innovation?
- Ja, det var tilpas med tiden i Skallerup.

Spørsmål 5: Är det några övriga synpunkter eller önskemål som du vill lämna så skriv gärna ner dessa här:

- Tydliga tidsramar med hänsyn till resor etc.
- Gärna lite utrymme för lite fri tid att faktiskt se/uppleva platsen (trots denna begränsade tiden).
- Kulturellt inslag/studiebesök är en väldigt viktig del för upplevelsen och för motivationen att delta i.
- Uppgifter för grupparbete bör utformas av eller i samråd med gruppansvarig för att slippa lägga tid på att motivera gruppen att utföra uppgiften (vilken kanske inte känns relevant för arbetet).
- Nätverkande/kunskapsutbyte med övriga grupper tycker jag vore en viktig del för att skapa en helhet och för att skapa grunden för synergieffekter i projektet. Trevligt boende och mat är ett stort plus. Delat boende kan vara okej, men det är bra om man vet det i förväg. I Skallerup var vi flera som inte insett detta vilket skapade en del

onödig oro. Det var ju ett trevligt boende i alla fall och ett tillfälle att umgås på ett annat sätt.

- Bättre framförhållning, tydligare information och mer konkreta arbetsmöten efterlyses. Det behövs tydligare ramar för hur vi ska samarbeta, krav på VCP:n ska användas samt bättre återkoppling från EUsekretariatet och tillväxtverket. I dagsläget verkar de vara omöjligt att få klara besked från dem.
- Något som också efterfrågas är tydliga mål och kriterier för utvärdering av projektet. Om vi identifierar några få mätbara faktorer, som vi ska nå, t ex antalet besökare ökar med 350 000, att vi har gemensam marknadsföring i minst 3 kanaler (t ex externa hemsidan, tidningar och genom paketering) att vi kan visa att vi använder VCP:n för erfarenhetsåterföring och kunskapsuppbyggnad (här hade vår grupp ett förslag om att ha en särskild sida för frågor där man både får poäng om man ställer frågor och när man ger svar – för att få folk att vara mer aktiva). Då kan vi inrikta oss på att nå dessa mål och styra teman och aktiviteter efter det. Det måste vara tydligt för var och en vad vi ska arbeta mot, på vilket sätt och hur det sedan ska utvärderas. Vi måste fokusera på några få bestämda frågor för att inte projektet ska bli otydligt och urvattnat. Framförallt får det inte kännas som att vi börjar om vid varje stormöte. Här har ni en viktig roll att förmedla hur ni arbetar för att driva projektet framåt och hur tiden mellan våra stormöten ska användas på ett konstruktivt sätt.
- Hoppas nu på att inkomna svar från enkäten kan ge en tydligare bild av hur vi ska gå vidare. Det är oerhört viktigt att vi får en ordentlig återkoppling och genomgång av resultaten från enkäten nästa gång vi ses och att ni redovisar hur ni tänkt gå vidare utifrån det.
- Hemsidan/IKON-sidan-strukturen. Manual för var/hur vi lägger in information. Vad vi ska lägga ut.
- Mötena måste vara välplanerade. Det är dyrbar tid man avsätter, inga nöjesresor (inte enbart i alla fall).
- Jeg ønsker meg mest mulig tid til praktisk samkvem i delprosjekter da det er vanskelig å finne tid til dette i hverdagen. Jeg ble imidlertid kastet ut i dette på ganske brå varsel.
- Det krävs ännu bättre struktur och organisation för att stormöten skall kunna ge någonting. I DK fungerade t ex inte tekniken om VCP, föreläsarna höll en låg standard, tidsschemat höll inte, ankoms/avresa problematisk.
- Jag ser detta projekt som ett spännande, lärorikt möte. Vi behöver lära och inspirera varandra från våra olika besöksmål. Gemensamt för oss är att vi arbetar m turism, samt kulturella aktiviteter för kommuninvånarna.
- Hur kan vi stötta varandra för att överleva i dagens shoppingsamhälle? Jag ser dessa stormöten som mycket viktiga för att ta del av varandras erfarenheter, samt hjälp till att utveckla besöksmålet.
- Det er essentielt , at bruge VCP:n – men jeg fornemmer, at mange ikke er trygge ved at bruge den. Måske I skulle sende en mindre ”brugsanvisning” til de, som har behov for det.

Erfaringer og læring på gruppenivå

Som angitt i prosjektbeskrivelsen har gruppelederne (mellomlederne) sammen med overordnet prosjektleder hatt ansvar for å koordinere de enkelte aktivitetene på delprosjektnivå og sikre at de lever opp til prosjektets mål. I tillegg skulle den informasjonsansvarlige holdes orientert.

De ulike gruppene har hatt ulikt arbeidsinnhold og organisering med tilhørende utfordringer og erfaringer. Det er også noe varierende løsning og kvalitet på hvordan gruppene har oppsummert sine erfaringer, og fremstillingen i denne sluttrapporten er derfor valgt ut fra det.

Erfaringer basert på "Utvärderingsschemaene" fra de enkelte gruppene

Til avslutningskonferansen i Marstrand i april 2012 hadde gruppene fått i oppgave å fylle ut "utvärderingsschemaer" etter en på forhånd fastsatt mal. Resultatene ble presentert i plenum på konferansen, men med varierende innhold og fokus. Det underlaget denne sluttrapporten presenterer her, er basert på varierende tolkninger av hvordan dette skjemaet skulle fylles ut og benyttes, men gir likevel en god innsikt i erfaringer og læring i gruppene. Selv om det er relativt store variasjoner i gruppene størrelse, innhold og innovasjonshøyde/kompleksitet, er det her valgt en samlet gjengivelse av tilbakemeldingene. Strukturen som benyttes er slik en av gruppene har valgt å rapportere, men inkluderer utsagn fra alle gruppene selv om ikke alle har svart like utfyllende og/eller på alle punkter. Etter presentasjonen av gruppenes utsagn er det knyttet noen kommentarer fra undertegnende og basert på et teorigrunnlag nærmere presentert i under i Del 3 i rapporten:

Om det overordnede målet "å øke antall besøkende":

- Visat på svårigheten att räkna, mäta och tolka antal besökare
- Det kanske viktigaste är att fånga upp trenden över tid
- Saknades en baseline, tydliga kriterier och analys i utgångsläget
- Svårigheten att redovisa vilka resultat som är en följd av IKON eller andra satsningar

Kommentarer: Erfaringene her viser klassiske utfordringer knyttet til metode m.h.t. kvantitative målinger av resultatoppnåelse og hvilke variabler som kan påvirke utfallet. Problematikken er sentral i prosjektet også på overordnet nivå, og temaet er utfyllende beskrevet i forskningsdelen av prosjektet der også overordnet måloppnåelse er beskrevet og dokumentert. Det viser også at selv om det overordnede prosjektmålet er definert, er det ikke uten enkelt å bryte det ned til det enkelte delprosjekt.

"Styrke besøksnæringen":

- Tar tid att bygga upp kompetens

- Behov av att tänka arena/destination
- Engagera viktiga partners med tanke på långsiktighet

Kommentarer: Målsettingen ”styrke besøksnæringen” er et kvalitativt og overordnet mål og ikke uten videre lett å måle. Her har prosjektbeskrivelsen beskrevet både *innovasjonsevnen* og det å få til *kunnskapsbaserte opplevelser* som de viktigste strategiene for å oppnå dette. De forholdene som er erfart i gruppene og som er nevnt her, var i.h.t. nyere innovasjonsteori og teori om opplevelsesdesign kritisk viktig å få på plass i planlegging og gjennomføring av IKON-prosjektene. Det er ikke foretatt en systematisk gjennomgang av de enkelte delprosjektene for å avklare på hvilken måte kunnskap om nevnte forhold er anvendt.

”Prosjektets mål og struktur”:

- Måste vara mycket tydligare med målformulering, struktur och uppföljning i ett så här stort projekt – målen var väldigt generella vilket gav oss en lång startsträcka
- Att satsa mer tid inledningsvis i projektet för att formulera vad vi skulle uppnå - vikten av att vara övergripande, men ändå specifik och konkret utan att bli för detaljerad – inte en ”konsultprodukt”
- Vi hade en vision om vad vi ville göra, men hade behövt bryta ner den i mer konkreta mål och aktiviteter för att hamna rätt från början
- Projektet kan ha varit för stort, i realiteten kan det upplevas som fem olika projekt med de olika gruppindelningarna och forskargruppen
- Tydligare riktlinjer hade kunnat skapa en bättre helhet inom detta stora projekt - grupperna har visat stor spridning på sitt arbetssätt, eftersom det inte funnits några tydliga riktlinjer för hur arbetet skulle genomföras
- Nödvändigheten av att fokusera
- Utvecklingsprocesser tar tid
- Man styr inte över externa aktörer

Kommentarer: Her er det mer utfordrende å knytte noen spesifikke kommentarer siden arbeidet med denne sluttrapporten ikke har gått i dybden på enkeltprosjekter. Gruppene har hatt litt ulikt utgangspunkt m.h.t. hvor mye som var klarlagt på forhånd når det gjelder hva man skulle jobbe med og hva man ville oppnå med det innenfor rammen av IKON. Erfaringene og tilbakemeldingene tyder imidlertid på at ikke alle grupper hadde tatt utgangspunkt i prosjektets overordnede mål og brutt det ned til respektive delmål i de enkelte delprosjektene. Det kan også tyde på at det har vært elementer av uavklarte forventinger i prosjektet på gruppe- kontra overordnet prosjektnivå m.h.t. ansvar og bistand i gjennomføring.

Kommunikasjon:

- VCP:n skulle ha inført fra början – nu introducerades för sent och var alldeles för kompliserad

- VCP:n kändes dyr, användarovänlig och svårbegriplig - där hade vi gärna sett en bättre lösning - viktigt att anpassa system efter behov
- Hemsidan har upplevts som lite oklart hur och i vilka sammanhang denna fyllde sin funktion - kräver att det finns en kommunikatör som uppdaterar sidan kontinuerligt
- Behov av mer resurser till marknadsföring

Kommentarer: Förholdet rundt utfordringar knyttat till kommunikationsfunksjonen og felles markedsføring er beskrevet over, og dette temaet har både vært diskutert på fellessamlinger og i gruppene. Den IT-baserte kommunikationsløsningen "VCP" var ikke på noen som helst måte tilstrekkelig til å erstatte bortfallet av en kommunikationsansvarlig i en viktig periode i prosjektet, og kommentarer til selve løsningen på denne kommunikationsplattformen kommer tydelig frem i tilbakemeldingene. Her etterlyses også ikke bare en "kommunikatør", men kanskje også en strategi på hva som skal markedsføres – internt og eksternt – og til hvem.

Overgripende samordning/rapportering til EU-sekretariat:

- Stora projekt kräver övergripande projektsamordning och helikopterperspektiv, administrativt, men framför allt innehållsmässigt
- Det praktiska arbetet med den halvårsvisa redovisningen har tagit betydligt mer tid och kraft än vi förutspått
- Nöjda med vårt stöd från vår Lead Part i Munkedal

Kommentarer: Det første punktet her viser at det etterspørres mer enn administrative systemer og oppfølging. Det å ivareta prosjektets kvalitative og faglige innhold og ambisjoner peker på de ledelsesmessige utfordringene knyttet til denne type – og store – prosjekter. Dette er nærmere beskrevet i Del III i rapporten som bl.a. omhandler prosjektarbeid.

Samordning mellom grupper/felles møter og aktiviteter:

- Arbetet har varit väldigt koncentrerat till grupperna - hade varit värdefullt att ha ett mer omfattande utbyte mellan de olika grupperna
- Indelningen som gjordes känns förhastad och ogenomtänkt - det krävs en bättre överblick för indelning i undergrupper i ett så här stort projekt
- Vikten av samverkan, det övergripande och gränsöverskridande samarbetet hade kunnat vara bättre - det kunde ha uppnåtts genom bättre styrning och uppföljning av respektive deltagande part
- Relationer och samarbetsformer uppstår längs med vägen
- Det hade varit önskvärt med en uppföljning av deltagarnas närvaro och engagemang, när man märkte att de började utebli från möten etc.
- Bättre balans mellan de olika länderna för bättre dynamik i grupperna

- Projektet har i sin første periode været uoverskueligt og forvirrende. Hvilke samarbejdspartnere havde "...", hvilket samarbejde skulle der være, hvem gør hvad, mødekoordinering osv. Efterfølgende, fra ca. juni 2010 og frem til stuttidspunktet, har projektet for "..."'s side kørt fornuftigt med klare resultater for øje. Samarbejdspartnere blev fundet og fælles projektet blev udtænkt og gennemført.

Kommentarer: Erfaringene her peger direkte på overordnet projektledelse og problematikken knyttet til den kommunikations- og informationsansvarlige som i en kritisk periode ikke fungerede efter hensikten. Selv om intensjonene, organiseringen og projektstrukturen i projektet hadde tatt høyde for å håndtere slike problemstillinger, fremstår dette som projektets "akilleshæl".

Organisasjon/ressurser:

- Vikten av kontinuitet i medverkande personal för, utan att bli personbundet/-avhängigt
- Vikten av struktur inom organisationen och ett tydligt upplägg för vilka som ska arbeta med projektet, roller, ansvar och mandat
- Vikten av att avsätta tillräckligt med personella resurser för att ta till vara de möjligheter projektet ger
- Vikten av att integrera och förankra projektet i den interna organisationen. Men om vi skulle förankrat till 100 % innan vi gick med så hade vi aldrig gått med, eller nått några resultat
- Undervärderade arbetsinsatsen, vilket vi kommunicerade för dåligt inom vår egen organisation
- Svårt att engagera hela organisationen som därmed inte satt av tid/resurser
- Svårt implementera, överlämna och bibehålla effekterna från projektet
- Våga satsa mer - om vi hade vetat vad projektet kunde innebära och vad det kunde ge borde vi ha satt av mer resurser innledningsvis
- "Det har vært stor utskiftning av personell i enkelte organisasjoner som har vanskeliggjort en kontinuitet og fokus i arbeidet"

Kommentarer: Tilbakemeldingen berører noen sentrale utfordringer knyttet til det å gjennomføre prosjekter som helt eller delvis kommer i tillegg til løpende og typiske museale aktiviteter i tradisjonell forstand. Om det i tillegg er nødvendig med kunnskap og resurser organisasjonen vanligvis ikke er i besittelse av, utfordres den ansvarlige for prosjektet internt ytterligere. Strategisk forankring av utviklings- og innovasjonsprosjekter som betinger bredt samarbeid med kjente og ukjente aktører, er en krevende, men nødvendig oppgave.

Om samarbeid:

- "Vi har hele tiden vært åpne for samarbeide på tvers om konkrete aktiviteter og tema. Det er bare å ta kontakt!"⁹
- Ud fra projektet erfares det, at tidsperioden har vært for kort i forhold til at kunne oppbygge et fornuftig grenseregionalt samarbeide. Erfaringene og resultatene har vært for få. Ressurserne til både at koordinere møder og afholde møder har vært for store i forhold til udbyttet.
- "Generelt har især de halvårslige stormøder været med til at skabe personlige relationer, som i fremtiden vil gøre det meget nemmere at kontakte tidligere IKON-partnere med henblik på samarbeide i andet regi. Det er altid nemmere at tage telefonen og ringe eller sende en mail, når man først har mødt mennesker ansigt til ansigt!"

Andre tilbakemeldinger fra gruppene (utdrag):

"Ét af de få punkter, hvor samarbejdet inden for hele IKON kunne have været bedre, var i forhold til erfaringsudvekslingen partnere og grupper imellem. For meget tid, ikke mindst på stormøderne, er blevet brugt på generel information samt økonomi- og statusrapportering i stedet for egentligt projektarbejde. Man kan aldrig helt erstatte det personlige møde ansigt til ansigt, og hvis de få lejligheder to gange om året, hvor vi alle mødtes, var blevet brugt mere konstruktivt til at høre om hinandens projekter, kunne det grænseoverskridende samarbejde være blevet udvidet betydeligt."

Kommentarer: Selv om fellessamlingene av noen ble oppfattet som for sjeldne og dels lite innholdsrike faglig sett til å få noe nyttig ut av det, har det for andre hatt en verdi som innledning til samarbeid. Det har imidlertid vært helt opp til den enkelte gruppe å gjennomføre nødvendig antall møter i.f.t. oppgavens karakter og definerte og/eller nødvendige samarbeidspartnere. Det kan være at det har vært forventninger i gruppene om at prosjektet på overordnet nivå skulle bidra til å finne relevante samarbeidspartnere. Noen grupper og delprosjekter kan ha vært tilstrekkelig proaktive, andre ikke. Det er imidlertid helt klare tilbakemeldinger på at de tverrgående prosessene kunne ha fungert bedre.

⁹ Utdrag fra gruppemøtereferat

Workshopen i Kragerø

Bakgrunnen for workshopen

På fellessamlingene var det stadig diskusjoner knyttet til utfordringer om å få til "felles markedsføring" samt samarbeid på andre aktuelle områder – for eksempel teknologi og/eller kunnskapsdeling – uten at dette synes å være nærmere konkretisert eller fullt ut utnyttet i prosjektet, med unntak av ett og annet eksempel på at man hadde fått det til i noen av gruppene.

Blant annet hadde et møte i gruppen "Borger, slott og herregårder" i begynnelsen av 2011 satt fart i LG's beslutning om at noe måtte gjøres. I dette gruppemøtet ble det gjennomført gode diskusjoner i plenum samt gjennomført en felles "brainstormingsprosess" som resulterte i en rekke forslag til konkrete og felles tiltak for bl.a. å styrke samarbeidet innen ulike markedsføringstiltak i den aktuelle regionen. Både organiseringen og ledelse av selve prosessen samt de konseptualiserte forslag til løsninger representerte det som ble oppfattet som en effektivt og målrettet handling. Det var visstnok første gang man gjennomførte en slik konkretisert aktivitet i IKON, som resulterte i en liste over mer konkrete og mulige – og nødvendige - samarbeidstiltak. I dette arbeidsmøtet deltok ulike aktører representert fra en mer eller mindre samlet gruppe "Borge, slott og herregårder", overordnet prosjektledelse, representant fra LG og destinasjonsselskap. På denne måten fikk man langt på vei en helhetlig håndtering av utfordringene.

På bakgrunn av disse interessante erfaringene, antok LG at det kunne være nødvendig å oppfordre og/eller bistå gruppeledere i en tydeliggjøring av den enkelte gruppes ansvar, målsettinger og samarbeidsmuligheter og -innhold, og dermed bidra til å fremskynde dette arbeidet og resultatskapingen i de enkelte gruppene. Basert på formelle og uformelle signaler fra prosjektets ulike "lag", besto de innledende synspunktene og antagelse om at utfordringene kunne løses ved å

- Øke informasjonsintensiteten i prosjektet med sikte på bedre kunnskapsutbytte
- Øke informasjonstreffsikkerheten med sikte på bedre læring
- Identifisere resultater i IKON-prosjektet som er særlig egnet til felles markedsføring

Det ble dermed bestemt å gjennomføre en tilsvarende prosess (workshop) i de øvrige gruppene på fellessamlingen i Kragerø i april 2011.

Formålet med workshopen

I diskusjonen om planleggingen av workshopen, antok man at det også kunne være forhold rundt organisering av arbeidet i den enkelte gruppe som representerer utfordringer og som det ikke var funnet løsninger på, at forventninger om involvering og støtte til prosjektets organisering og gjennomføring, type oppfølging fra prosjektledelsen og forskergruppen og/eller involvering av turistaktørene, ikke var avklart. Dette er noen eksempler på samarbeidsområder og/eller forventninger i gruppene om støtte til gjennomføring fra selve

prosjektet totalt sett slik at prosjektet samlet sett kunne nå sine målsettinger og varige endringer og/eller grenseoverskridende merverdi oppnås. Særlig det siste forholdet var det ønskelig å få avklart. Formålet med workshopen var dermed å bidra til å synliggjøre hvilke *grenseoverskridende*

- Aktiviteter som pågår
- Resultater som er skapt
- Avklare hva som kan videreføres etter prosjektperioden

Gjennomføring av workshopen

En deltager fra forskergruppen fikk i oppdrag å planlegge og lede gjennomføringen av workshopen. Den ble gjennomført over to dager og var dels basert på et spørreskjema som skulle fylles ut av hver av gruppene etter en samlet gjennomgang, og dels ved en presentasjon av noen sentrale resultater av dette i plenum på dag to. Resultatene av denne seansen ble oppsummert og presentert for ledningsgruppen i mai 2011 med forslag til tiltak.

Innledningen og gjennomføringen av workshopen ble beskrevet slik for deltagerne:

”IKON er ikke ment som en ”happening”. Hensikten med denne workshopen er å synliggjøre - både for deltagere i gruppen og IKON-prosjektet totalt – hvilke grenseoverskridende aktiviteter som pågår, resultater som er skapt og hva som kan og bør videreføres etter prosjektperioden for å opprettholde grunnlaget for samarbeid og utvikling av bærekraftige resultater over tid.

I tillegg skal workshopen avklare hva som eventuelt kan – og må – gjøres for at dette kan forsterkes ytterligere i innværende prosjektperiode samt avklare interesse og forutsetninger for videreføring fremover i tid. Det overordnede målet er jo at disse aktivitetene skal gi resultater som medfører økt besøk for den enkelte organisasjon og regionen.”

For at det skulle være minst mulig rom for ulike tolkninger og usikkerhet i arbeidet med spørreskjemaet, ble noen sentrale begrep definert slik:

Mål: hvorfor man gjennomfører og hva man skal oppnå i prosjektet. I IKON er det ett overordnet mål: økt besøk (som er nærmere definert/kvantifisert).
Aktivitet: arbeidsprosess i prosjektet som er ment å føre frem til et bestemt resultat
Resultat: en konkret (pakke)løsning, ny attraksjon, et nytt produkt eller del av produkt, arrangement, event, ny teknologi utviklet og/eller tatt i bruk, forbedret arena/infrastruktur o.s.v.. Resultatet kan betraktes som et middel for å nå mål.

Hva svarte prosjektdeltagerne?

Av totalt 13 spørsmål presenteres her hovedinnholdet i besvarelsene. På enkelte spørsmål er også de kommentarene og tolkningene som ble foretatt i arbeidet med undersøkelsen tatt med.

Det første spørsmålet (1) gruppene ble bedt om å svare på, var "Er samarbeidet i din gruppe grenseoverskridende, dvs. mellom land? Resultat viste at det var ulikt omfang på samarbeidet; alle grupper har hatt *kontakt* mellom landene, men det var ikke tydelig på det tidspunktet at det var reelt samarbeid i alle gruppene.

Et annet forhold man var opptatt av å få belyst, var spørsmålet (2) om "Utnytter/benyttar man de mulighetene, ressursene og resultatene som finnes i IKON-prosjektet totalt sett til støtte og hjelp i gjennomføringen?" Her hadde gruppene 6 forhåndsdefinerte variabler med mulighet til å nevne andre typer ressurser. Tallene i tabellen representerer gruppenumrene og tilhørende kommentarer:

RESSURSER	GRUPPER	KOMMENTARER
Prosjektledelsen	2	økonomisk
Kunnskapsmiljøene	-, 3, 4, 5	Eget, kollegaers
Økonomiske ressurser	2, 3, 4, 5	
Kompetanse/erfaring hos andre aktører i prosjektet	2, 3, 4, 5	I gruppen(3)
Andre samarbeidspartnere utenfor IKON	2, 3, 4, 5	Frivillige (3)
Resultatene fra de andre gruppene	(4), 5	

På spørsmål (3) om "Har gruppen optimal sammensetning av aktører for å realisere ambisjonene og hva må den eventuelt kompletteres med?" mente alle gruppene at de stort sett har en optimal sammensetning og trengte ingen komplettering.

Gruppene ble spurt om (4): "Er resultatene i de andre gruppene relevante og viktige for arbeidet i din gruppe? Hvis JA: hva er viktig?". Her fordelte svarene seg slik: to grupper svarte "JA", tre grupper "NEI" og to grupper "VET IKKE". Av de to gruppene som svarte "JA", ble "erfaringsutveksling, markedsføring, attraksjonsutvikling, strategi" nevnt.

Spørsmålet (5): "Kan samarbeidet over landegrensene forsterkes ytterligere i din gruppe?" ga som resultat at alle gruppene svarte "JA". På tillegsspørsmålet om "på hvilken måte", var svarene "ved bedre metodisk og faglig kunnskapsdeling, bytte ressurspersoner, besøke hverandre, bedre/mer informasjon om de enkelte prosjekter". Oppfølgingsspørsmålet "på hvilke områder bør samarbeidet skje", svarte respondentene "felles markedsføring, erfaringsbank, prosessledelse "på tvers", samarbeid om teknologi, felles konsulenter"

Videre ble deltagerne spurt (6): "Om samarbeidet ikke er kommet i stand enda; vil det skje i prosjektperioden?". På dette svarte alle gruppene "JA", også de gruppene som da ble vurdert¹⁰ til å "henge litt etter".

Gruppene ble også spurt om (7) de mener at det (a) er grunnlag for felles markedsføring av hverandres/felles attraksjoner? Og her svarte alle "JA". På spørsmål om det (b) er avklart hvordan man skal gjøre det i forhold til målgrupper, svarte én gruppe "JA" mens hele fire grupper svarte "NEI". På oppfølgingsspørsmålet (c) om det "er avklart hvem som skal gjøre det?" sprikte svarene mellom gruppene ved at ulike aktører ble nevnt (basert på fem svaralternativer) med unntak av to grupper som adresserer oppgaven til én aktør.

På spørsmål (8) om "Har gruppen et konkret samarbeid med turistbyrå/destinasjonsselskap? (a), og hvis "Ja", hva samarbeides det om? (b), var resultatet slik:

a) To grupper "JA", tre grupper "NEI"

b) rådgivning, planlegging, markedsføring (oppgaver/samarbeidsområder for destinasjonsselskap/turistbyrå)

Spørsmål 9: "Hvilket kompetanse- og /eller forskermiljø tilknyttet IKON samarbeider gruppen med?" Her var resultatet slik: Én gruppe svarer Gøteborgs Universitet. Andre kompetansemiljøer nevnes, men disse er ikke formelt tilknyttet IKON som prosjekt. De kommentarene som ble knyttet til gjennomgang av resultater da undersøkelsen ble presentert, var at:

"Man vet at andre forskermiljøer i IKON inngår i samarbeidet, men de nevnes ikke. Dette kan bety at den formelle forskergruppen i IKON er svakt tilknyttet aktiviteter i gruppene, at forskerne kun benytter IKON som empiri for egendefinerte FoU-problemstillinger og/eller at man ikke har slutført FoU-arbeidet enda. Vurdert ut fra det som er presentert av dokumenter på VCP og FoU-resultater presentert på samlinger i IKON-sammenheng, er det flere forhold som peker i retning av at prosjektets overordnede målsettinger foreløpig ikke er nådd, eller vil oppnås. Dette gjelder bl.a. kunnskap om opplevelsesdesign, innovasjon og innovasjonsresultater"

På spørsmål (10) om "Hva er det enkelt / vanskelig å samarbeide om i IKON-prosjektet?" svarte gruppene slik (tallene i tabellen henviser til gruppenummerne):

¹⁰ Av hovedprosjektleder basert på innleverte aktivitets- og rapporteringsskjemaer

Samarbeidsområder	Enkelt	Middels	Vanskelig	Umulig	Vet ikke
Dele informasjon og kunnskap	1,3, 4, 5	2			
Etablere nettverk	1, 3,4,5	1, 2, 4			
Etablere forpliktende samarbeid		1, 3, 4	2, 4, 5		
Foreslå nye idéer og konsepter (innhold)	1, 3,4,5	1	2		
Foreslå felles idéer og konsepter (innhold)	1, 3,4, 5	4,	1, 2		
Velge idéer og konsepter (innhold)	2, 3	1, 4, 5	1, 4		
Definere målgrupper	1, 3, 5	2, 4	1		
Markedsføre eksisterende produkter	4	1, 4	1, 3	2	5
Markedsføre nye produkter/pakker	1	1, 4	3, 4	2	5
Ta i bruk ny teknologi	5	1,2, 4	1, 3		
Realisere idéer og konsepter	3	1,2, 4	4, 5		
Organisere og lede prosjekter	3, 4	1, 4	2, 4, 5		
Finansiere prosjekter/aktiviteter	1	1, 3, 4	2, 5		
Politisk forankring/engasjement		3, 4	1	2	5

Det knyttes ingen spesielle kommentarer til resultatene her utover det at flere av samarbeidsområdene oppfattes som vanskelig å få til å fungere. At en av gruppene også opplevde enkelte oppgaver som "umulig" eller "Vet ikke" er også interessant uten at det lå i mandatet for undersøkelsen å følge opp dette.

Videre ble gruppene spurt om (11): "Hva er det aller viktigst å samarbeide om videre for å skape resultater og nå målene? Nevn maksimum tre områder og i prioritert rekkefølge"

Resultatene fra dette var følgende:

- Kunnskapsdeling x 4 (5)
- Formidlingsmetoder
- Formidlingspunkter
- Teknologi x 3
- Markedsføring x 4
- Fremtidstenking
- Kvalitetssikring

De kommentarene som ble knyttet til dette resultatet var at "Enkelte grupper har svart på flere enn tre områder, og gruppene har ulik prioritering (selv innen samme hovedgruppe). Det som imidlertid fremstår som helt klart, er at samtlige grupper etterlyser mer kunnskapsdeling og markedsførings samarbeid, og tre grupper ønsker samarbeid om teknologiutvikling/-bruk."

Det siste spørsmålet som presenteres i denne rapporten er (12) er "Hva skal til for å lykkes og hva er de viktigste ressursene videre?"

Her hadde man ti forhåndsdefinerte svaralternativer og der gruppene ble bedt om å svare på maksimum tre svaralternativer.

Viktige ressurser/suksessfaktorer	Max. tre kryss
Mer tid til planlegging og gjennomføring av prosjekter	2
Høyere egeninntjening (økte billettpriser, produkt-/boksalg osv.)	4
Mer finansielt tilskudd/økonomisk støtte eksternt (offentlig/privat)	4
Mer innovative løsninger /produkter/pakker	4
Avklare hva kundene/besøkende er interessert i (attraktive opplevelser)	4
Mer profesjonell og målrettet markedsføring	1, 3, 4, 5
Strategisk forankring og prioritering i organisasjonen	1, 2, 4
Dedikert ressurs til prosjektledelse (som egen oppgave i prosjektet)	2
Profesjonell prosjektledelse	
Forpliktende og grenseoverskridende samarbeid og felles mål	1, 3, 4, 5

Her har gruppene oversett instruksene om å svare på maksimum tre svaralternativer og slik det fremgår av tabellen.

Under selve workshopen, der gruppene presenterte sine samlede synspunkter på dag to, viste også denne gjennomgangen at samarbeidet med destinasjonsselskapene var utfordrende å få til. Det var store forventninger til gruppelederne om å håndtere de komplekse prosessene som innebar forpliktende samarbeid med destinasjonsselskapene, mens det av selve prosjektstrukturen (se figur 1) kunne forstås som at dette var ment å bli i varetatt (med bistand) fra bl.a. hovedprosjektledelsen og ansvarlig for informasjon/kommunikasjon.

Oppsummering av funnene fra workshopen

På bakgrunn av funnene fra workshopen i Kragerø i april 2011, ble resultater og anbefalinger diskutert på LG-møtet i månedsskiftet mai/juni og hovedtrekkene ble presentert og oppsummert på følgende måte:

Dette fungerer:

1. Vertikal info og rapportering fungerer (men styres/korrigeres det etter dette?)
2. Horisontal info og kunnskapsflyt internt i den enkelte gruppe – og mellom land i samme gruppe - fungerer til dels meget godt, mens enkelte grupper har vært for introverte

Dette fungerer ikke (eller dårlig)

1. Uklar resultatformidling fra gruppene
2. Horisontal info og kunnskapsflyt mellom grupper og land fungerer dårlig, dvs. deler av prosjektets grunnleggende filosofi m.h.t. informasjonsflyt og organisering er fraværende
3. Ekstern støtte og samlet ressursutnyttelse i gjennomføring av prosjektene, særlig fra forskergruppen men også til en viss grad mellom de ulike gruppene og land
4. Reelle fellesaktiviteter i.h.t. prosjektets overordnede visjon er lite synlige

5. Er FoU-miljøene godt nok integrert i gjennomføringen? Hva bidrar de med, og hva kan de bidra med?
6. Politisk forankring vanskelig å oppnå

Mulige sammenhenger:

- Uklare roller og mandat i prosjektorganisasjonens ulike nivåer?
- Er gruppene for passive og/eller introverte?
- Er prosjektet for komplekst/for mange deltagere i for store grupper?
- Er sentrale ledelsesfunksjoner og/eller prosesser fraværende? (prosessledelse og faglig støtte, resultatoppfølging, korrigerende tiltak m.m.)

Mulige konsekvenser:

- Manglende læring (utover/mellom gruppene)
- Få grenseoverskridende resultater
- Oppnås tilstrekkelig innovasjonshøyde? (På grunn av manglende læring fra andre)
- Manglende addisjonalitet
- Manglende grunnlag for felles markedsføring

Oppsummert kan vi si at det er to perspektiver i innholdet i besvarelsene fra workshopen:

1. Videreføring og videreutvikling av konkrete attraksjoner (resultater)
2. Videreføring og videreutvikling av samarbeidsformer og –evner

Her kan det være flere sammenhenger: hvis gruppene har utfordringer med å konkretisere og/eller beskrive resultatene som er skapt; hvordan skal de da kunne markedsføre dette, både internt og eksternt?

Og videre: hvordan skal man da kunne lære (erfarings- og kunnskapsoppsamling)

Hovedkonklusjon: De tverrgående prosessene må styrkes. Dette gjelder både organisering og ledelse.

Hvem har ansvaret for de tverrgående prosessene?

I den videre gjennomgangen og etterarbeidet av de forholdene som fremkom i workshopen, inngikk også en gjennomgang av prosjektets tiltenkte virkemåte.

Det sentrale dokumentet som beskriver prosjektet totale hovedprosesser er beskrevet i "Prosjektorganisation". Dette dokumentet beskriver fire tverrgående prosesser som skal ivareta

- a) Informasjon (internt og eksternt)
- b) Erfarings- og kunnskapsoppsamling (særlig om innovasjon og opplevelsesdesign m.m.)
- c) kunnskapsspredning (til alle samarbeidende parter definert i prosjektet)

Disse prosessene er nært knyttet til hverandre, men ansvaret for de tverrgående prosessene har vært todelt: Informasjon (a) ivaretas av kommunikasjonsansvarlig mens (b) og (c) skal ivaretas av forskergruppen v/Jens F. Jensen.

På det tidspunktet arbeidet med workshopen pågikk, var det foreløpig noe uklart hva output fra (b) og (c) var og hvordan dette var integrert i de enkelte gruppene og hvordan dette var dokumentert. Unntaket her er den tverrgående aktiviteten "effektivitetsmålinger", der opplegget for gjennomføringen samt noen resultater ble presentert allerede på fellessamlingen på konferansesenteret VANN i Lysekil høsten 2010.

Viktige kunnskapsbaser i prosjektet

Som resultat av både forberedelse til og resultater fra workshopen samt selve hovedprosjektbeskrivelsen, viser denne gjennomgangen at det er minimum tre viktige kunnskapsbaser i prosjektet som kan utnyttes i større grad og som ledd i et mulig oppfølgingsarbeid. Dette var

- Prosjektdeltagerne (inkl. ledningsgruppen)
- FoU-aktivitetene og forskergruppen
- Aktivitetsrapportene fra de ulike gruppene (erfaringsopsamling)

Hva bør man gjøre?

LG var svært opptatt å finne gode løsninger som kunne ivareta prosjektets intensjoner i resterende prosjektperiode. Et viktig utgangspunkt var naturlig nok prosjektbeskrivelsen som hadde detaljert beskrivelse av både organisering og gjennomføring og forventede effekter:

Om prosjektets organisering står det følgende i prosjektbeskrivelsen pkt. 6.3:

"Prosjektets tredje lag er aktivitetslaget. Til at sikre, at der opnås optimalt samarbejde er der indbygget fire tværbjælker i laget; oplevelsesdesign, innovation, effektivitetsmåling og informationsstrategi. Ansvaret for de tre første har projektets vidensinstitutioner ledet af professor Jens F. Jensen, Aalborg Universitet. Ansvaret er dels, at sikre at aktiviteterne er tunet korrekt, dels at måle på effektiviteten. Den sidste tværbjælke - informationsstrategien - står den informationsansvarlige for. Sidstnævnte har med Jens F. Jensen ansvar for, at der bliver givet feedback til projektledelsen i form af erfaringsopsamling. Den informationsansvarlige har også ansvar for, at der i forlængelse af løbende erfaringsopsamling sker en koordineret vidensspredning indad og udad, især til turistorganisationerne."

Videre står det m.h.t. prosjektets grenseoverskridende merverdi (pkt. 6.4.):

"Ved at arbejde grænseoverskridende opnås en viden, en innovationsevne og en evne til at designe oplevelser, man ikke har i forvejen - og som man ikke kunne have opnået på egen hånd. Det, der særligt gør IKON projektet til et godt grænseoverskridende projekt er, at det på alle niveauer øger de

deltagendes viden og kompetencer og skaber basis for yderligere integration og sammenhold mellom aktører og lande i projektet.

I relation til viden er merværdien især, at de enkelte aktører på tværs af landegrænserne har hver deres ekspertise, som samlet bidrager til et større og mere fullendt hele. Dette går igen i alle projektets lag. I projektledelsen er der vidt forskjellige ledelseserfaringer, som relaterer sig til den nationale kontekst, og hvor hver deltager bidrager og lærer fra sig ud fra egen viden. I mellemlidelsen og aktivitetslaget findes der også vidt forskjellige erfaringer og vidensniveauer. Det er klart at målet er at løfte den fælles historie og skabe vidensbaserede oplevelser, men dette kan først gøres effektivt når alle parterens viden brukes. ...

...Som det fremgår finnes der ikke kun en grænseoverskridende merværdi inden for viden, men også i relation til innovationsevne (teknikudvikling). Det gjelder også for opplevelsesdesign og effektivitetsmåling. I relation til sidstnevnte trøder projektets vidensinstitutioner for eksempel til med en ekspertise, der ikke finnes ved museerne, her lærer museerne av vidensinstitutionerne, men vidensinstitutionerne lærer også av hinanden over landegrænserne fordi de hver især har forskjellige typer av ekspertise. Eksempelvis har bl.a. APEX, Aalborg Universitet, spesialisert seg i opplevelsesdesign og opplevelsesøkonomiske regnskaber, medens Göteborgs Univeristet har ekspertise inden for brukeranalyser. I forhold til den sidste kompetencetype kommer en ekstra byggesten, når turistorganisasjonene byder ind med tværnational feedback fra de besøgende."

Kommentarene som ble knyttet til denne gjennomgangen var følgende¹¹ : "Dette understreker på mange måter gapet mellom prosjektets opprinnelige ambisjoner og organisering og hva som oppfattes som manglende prosesser av prosjektets deltagere. Man kan ikke uten videre forvente at den enkelte gruppeleder skal ivareta dette. Det må kunne sies at de utfordringene dette notatet beskriver, adresserer problemstillingene til de prosessene som skal ivaretas av informasjonsansvarlig og leder av forskergruppen. Overordnet sett er det hovedprosjektleders ansvar å gjennomføre korrigerende tiltak løpende, vurdert ut fra vanlig prosjektarbeidspraksis m.h.t. resultater og måloppnåelse".

Anbefalinger fra workshoparbeidet

LG's gjennomgang og håndtering resulterte i en oppsummering der det særlig var tre arbeidsområder og – oppgaver som måtte avklares og/eller forsterkes:

1. Felles markedsføringsaktiviteter, herunder informasjonsstrategien. I dette arbeidet må også turistorganisasjonenes rolle og oppgaver avklares i hvert enkelt konkrete tilfelle, og løsninger utvikles. Om de ikke allerede er involvert, må det avklares om dette er aktuelt eller ikke. Utfordringen i dette arbeidet vil sannsynligvis forsterkes ved at det å samarbeide på tvers av land vil kreve betydelig merarbeid enn det som kan være forutsatt. Dette må likevel avklares. Gruppelederne må selv avgjøre om de trenger bistand – og hva slags bistand – de trenger for å få til dette.

Ansvar og tiltak for felles markedsføring: gruppelederne med (eventuell) bistand fra prosjektet for øvrig.

Ansvar og tiltak "informasjonsstrategi": Rolle og ansvar som beskrevet i prosjektbeskrivelsen (se utdrag over) ivaretas ikke i tilstrekkelig omfang i dag. Arbeidet

¹¹ Oppsummeringsnotat fra workshop

innebærer tett samarbeid med leder av forskergruppen om funksjonen ”erfarings-oppsamling og vitenspredning” skal oppnås. Det foreslås en gjennomgang og oppdatering av aktuelle tema, kunnskapsbehov og –områder, FoU-problemstillinger samt vise utvalgte og gjennomarbeidede case med sikte på felles læring.

2. Addisjonalitet/grenseoverskridende merverdi kan (sannsynligvis) bare oppnås med forsterking av de tverrgående prosessene og et vesentlig sterkere fokus på kunnskapsbehov og kunnskapsdeling. Her må også den enkelte gruppe(leder) være åpen for at de ikke alltid har tilstrekkelig kunnskap (og ressurser for øvrig) til å nå mål som er satt, og at det i større grad tas initiativ til å lete etter nødvendig kunnskap i ”IKON-systemet” for tilbakemelding, synspunkter, råd og hjelp; eventuelt utenfor ”systemet” om nødvendig. (Dette er gjort i noen av gruppene). I kunnskapsbegrepet inkluderes forholdet over nevnt som ”teknologiutvikling og – bruk”.
3. Forskergruppen har begrensede midler fra prosjektet til å gjennomføre FoU-aktiviteter ”etter bestillinger” fra den enkelte gruppe. Likevel må det kunne forventes at de FoU-aktivitetene som pågår er forankret i reelle problemstillinger i de utviklingsaktivitetene som pågår i prosjektene i de ulike gruppene. Det kan være at dette er tilfellet i dag, men resultatene fra workshopen indikerer at FoU-aktivitetene har en varierende rolle i selve gjennomføringen av prosjektene, men kan ha betydning for videre planlegging. Det er i denne sammenhengen viktig å påpeke, at de fleste FoU-aktivitetene initielt skulle være aksjonsforskningsbaserte. Dette innebærer å forske med involverte aktører, ikke på.

Konsekvenser for prosjektets organisering

På dette tidspunktet var det fortsatt ett år igjen av prosjektperioden og tilstrekkelig substans i prosjektet for å hente ut viktig erfaring og kunnskap med eller uten formell videreføring av samarbeidet. Alle anbefalinger måtte sees i sammenheng med ambisjonsnivået i prosjektet og i den enkelte gruppe. For å sikre en intensivert innsats på det som ikke fungerer etter hensikten, ble det foreslått å etablere en ”operativ prosjektgruppe” bestående av hovedprosjektleder, leder av forskergruppen, leder av informasjonsaktiviteten samt gruppelederne som gjennomfører jevnlig felles møter for å dele erfaringer samt diskutere felles utfordringer og i tillegg skal finne løsninger samt implementere dette. Gruppen skulle ledes av hovedprosjektleder. Mandatet ble foreslått til å være å ivareta prosjektets overordnede målsettinger med spesielt fokus på forbedringer slik oppsummeringen fra workshopen anbefalte. Oppgavemessig ville dette blant annet innebære:

- Redesigne/oppdatere kommunikasjonsplanen
- (Ekstern) prosessbistand for å identifisere resultater som er egnet for læring og felles markedsføring
- Regelmessige møter i ressursgruppa (operativ prosjektgruppe) for denne hovedaktiviteten for å sikre resultater

Resultater og effekter

Oppnådde effekter og resultater er rapportert og dokumentert på ulike måter i prosjektet. Den mest detaljerte oversikten fremgår av den formelle sluttrapporten i tråd med Interregs rapporteringskrav som redegjør for oppsatte målkrav. Andre effekter er også godt dokumentert i en egen forskningsantologi som er utgitt i regi av prosjektet. I tillegg har de enkelte gruppene listet opp de konkrete prosjektene og aktivitetene som har blitt til gjennom arbeidet i IKON-prosjektet.

Som vist i innledningen, var det flere områder det var satt fokus på når det gjelder resultater og effekter, og resultatene fra "utvärderingsschema" som vist foran samt annet underlag gir grunnlag for en oversiktsmessig fremstilling av resultater og effekter på følgende måte:

MÅLSETTINGER	RESULTAT
Vekst i antall helårsturister	Prosjektet kan på overordnet nivå dokumentere vekst som resultat av summen av IKON-satsingen. (se under)
Vekst i antall høysesongturister	Konkrete eksempler på vekst fra enkeltsatsinger (se under)
Utvikling av nye samarbeidsformer mellom kulturopplevelsesaktrører	Gruppene har meldt om nye samarbeidskonstellasjoner, nettverk og samarbeidspartnere
Utvikling av nye samarbeidsformer mellom land og regioner	Ingen formaliserte samarbeidsformer er meldt, men samarbeid fortsetter dels gjennom nye prosjekter og dels gjennom uformell kontakt.
Produksjon av nye kunnskapsbaserte kulturopplevelser	Det er en rekke eksempler på nye og dels innovative løsninger ved bruk av ny kunnskap og teknologi; rundt regnet ca. 50 nye og videreutviklede kulturopplevelsprodukt er skapt
Utvikling av en bærekraftig plattform for å tilrekke internasjonale turister	Det er produsert enkelte markedsføringslementer som kan benyttes internasjonalt, men dette er ikke fullt ut utviklet.
Utvikle en modell for opplevelsøkonomisk effektvurdering	Modellen er utviklet og dokumentert som egen publikasjon.
Bruke denne modellen til konkret vurdering av IKON-prosjektet	Modellen er brukt til å vurdere og beregne effektene på bl.a. vekst i antall besøkende (se under)
LANGSIKTIGE BRUKERRETTEDE EFFEKTER	
Langsiktig vekst i antall besøkende	Grunnlaget er på mange måter lagt, men dette kan først måles etter noe tid (se for øvrig om måleutfordringer under).
Omsetningsvekst i institusjonene	Flere muséer har meldt om omsetningsvekst som resultat av økt aktivitet og besøk gjennom IKON-satsingen.
Økt synlighet innad og utad	Prosjektet har publisert en rekke mediale løsninger som bidrag i intern og ekstern markedsføring: brosjyrer, messedeltagelse, apps, kart, skilting, m.m.
Økt samlet kunnskap	Prosjektdeltagerne har meldt om økt forståelse og kunnskap både om kunnskapsbasert opplevelsesdesign, samarbeid og markedsføring (og ønsker mer)
Økt innovasjonsevne	Ny kunnskap om kunnskapsbasert opplevelsesdesign og –produksjon ved bruk av bl.a. ny teknologi, nye samarbeidspartnere og nettverk har lagt grunnlaget for økt innovasjonsevne
Økt evne til opplevelsesdesign	De gruppene og muséene der dette har vært jobbet med, melder om ny kunnskap om dette, bl.a. som resultat av samarbeid med eksterne kunnskapsleverandører
Økt integrasjon og samhold	På dette området meldes det om betydelige effekter og stor entusiasme med tanke på videre samarbeid og erfaringsutveksling. Stor betydning for øvrige områder.
Økt konkurransedyktighet	Effekt av måloppnåelse som nevnt over som bl.a. handler om økt forståelse for kulturarvsarenaers betydning som besøksmål og opplevelsesarenaer

Nedenunder presenteres et knippe utsagn og resultater basert på rapportering fra ulike nivå: kommune, museum og fra gruppene. Formatet varierer naturlig nok som resultat av innhold og fokus i satsingene og representerer eksempler på både kvantitative og kvalitative resultater og effekter:

Slik oppsummerer Sotenäs kommun noen av sine resultater:

”Under perioden 2009-2012 har de ulike arrangemangen som gjennomførts i IKON-projektet lockat minst 70 000 besökare till Sotenäs kommun.

Före IKON hade Sotenäs kommun en beläggning på 55 % under vecka 27-08. Enligt Västsvenska turismrådet har denna siffra ökat till ungefär 88 % beläggning under vecka 27-11. Hammersatsningen har gjort att september/oktober lockat fler besökare än juni. Detta trots att antalet besökare under midsommarhelgen är enormt stort.”

Et annet eksempel finner vi fra Museet for Thy og Vester Hanherred som har samarbeidet med Vendsyssel Historiske Museum og Nordjyllands Kystmuseum, og i oppstarten også Norsk Maritimt Museum:

”Særligt arbejdet med strandingsdatabasen har været enormt givtigt, da vi, inden for rammerne af IKON, har haft mulighed for både at levere en anseelig mængde forskning i et omfattende kildemateriale og samtidig løbende formidle resultaterne af denne forskning digitalt til et internationalt publikum. Specielt den løbende formidling har været interessant og nyskabende i forhold til museets sædvanlige praksis.”

”... IKON har således som en betydelig sidegevinst affødt et meget tættere samarbejde med partnere, som det egentlig er naturligt for os at samarbejde med, men som vi måske ikke på egen hånd havde fået etableret så tæt kontakt til.”

I de ulike gruppene har det vært jobbet med ulike prosjekter som har med strategi, opplevelsesdesign, samarbeid og markedsføring å gjøre. Her en kortfattet oversikt:

Havet som forener/Plassen forteller /Event:

”Havet som forener”: Satsning på bl.a. trebåtfestivaler ved både Limfjordsmuseet, Kragerø og Isegran. Felles aktiviteter, markedsføring og deltakelse i hverandres arrangementer.

Satsningen på "Mat fra Havet" ved både Kragerø, Sotenäs, Limfjorden og Isegran.

”Plassen forteller”: Har produsert flere mindre dramatiserte visninger og prøvd ut nettbaserte filmer og lydfiler som ny formidlingsform. Overordnet prosjektleder kan fortelle at

”Många av deltagarna i denna grupp saknade erfarenhet av samarbetsprojekt över landsgränserna. Den gemensamma planeringen av skilda aktiviteter har varit stimulerande och gett goda resultat i uppmärksamhet av relativt små besöksmål. Flera av de deltagande organisationerna kommer även efter projektet att samarbeta.”

Overordnet prosjektleder ønsker også presisere følgende:

”Gruppen ”Mitt skib er lasted” med” består i hovedsak av danske deltagere men har haft en nära koppling till Platsen berättar. Gruppen har i stor utsträckning koncentrerats sig på skepp och skeppsfart i Kattegat och Skagerrak”.

”Event: Projektdeltagarna har med sin gemensamma planering och deltagande i varandras evenemang skaffat sig ny kunskap och erfarenhet i utformning av festivaler och arrangemang.”

Borger, slott og herregårder:

Utprøving av digital formidling, spesielt ved Bohus festning, Bangsbo Festning og Läckö Slott samt lysdesign på Fredriksten Festning i Halden. Satsning på teater som virkemiddel og attraktor ved Kongsten Fort, Gunnebo og Tjolöholm samt kompetanseutvikling innen storytelling og brukt som ny formidlingsform ved Fredrikstad Museums arenaer. Satsninger på Kammermusikk ved både Elingaard og Stenungsund som samarbeidsprosjekt og satsinger på nye dramatiserte visninger spesielt ved Bohus, Varberg, Gunnebo og Elingaard. Ved Varbergs fästning er det tatt frem en helt ny utstilling ”där man med hjälp bl a digital teknik utvecklat nya sätt att göra utställningar i en mycket krävande miljö”, slik overordnet prosjektleder uttrykker det.

Horisonter:

Det er gjennomført en større satsning på bruk av ny teknologi vedrørende "Det fraværende verk" ved Skagen museum og Telemark museum. Overordnet prosjektleder beskriver det slik:

”Här har samarbeidet resulterat i utveckling av ny teknik för att på de olika museerna kunna visa "Det fraværende verk". Alltså kunstverk som är målade på en plats, men befinner sig på annan plats. T ex Krøyers målning ”Hipp, hipp, hurra” som finns på Göteborgs konstmuseum kan nu betraktas digitalt i den atelje där kunstverket en gång målades. Skagens museum och Telemarksmuseum har utvecklat digital teknikk”.

Overordnet prosjektleder trekker også frem et eksempel fra Stenungsund: ”Stenungsund har utført en konstavdringsrunde på Stenungsön. En plats där många konstnärer fanns vid förra sekelskiftet”.

Det overordende målet

Som vist i innledningen og oversikten foran, har det overordende målet vært ”økt besøk”, det vil si ”vekst i antall helårs- og høysesongturister”.

Som et resultat av prosjektet er det utviklet metoder for å måle effektene av dette, og effektene er dokumentert. Forskningsansvarlig Jens F. Jensen har utarbeidet en

besøksstatistikk¹² for antall besøkende på IKON-institusjonene og for å forstå de komplekse sammenhengene – og ikke minst utgangspunktet og forutsetningene ved søknadstidspunktet - presenteres her et lengre utdrag fra denne dokumentasjonen:

”Præmisser for effektmål

Projektansøgningen udgår i sin fastsættelse af konkrete projektmål og effektmål fra en bestemt præmis. Det hedder under afsnit ”6.7 Projektmål”: ”Udtrykt i konkrete og målbare tal har de kulturinstitutioner, der indgår i projektet i dag cirka 3,5 millioner besøgende per år” (p. 5). Og der fortsættes: ”Aktuelle tal fra VisitDanmark viser, at områder der i det senest år har satset på helårs besøgende har oplevet en fremgang [fremgang, mit indskud] på 10-12 % mod en national nedgang på minus 4 %. Lignende erfaringer kendes fra både Norge og Sverige. Omsættes denne udvikling til IKON er det målet at tiltrække 350-370.000 ekstra besøgende til regionen om året.” (IKON-ansøgning, p. 5).

Ansøgningens formuleringer er på dette sted på flere måder forholdsvis upræcise.

For det første tales der i ansøgningen om 3.5 mio. besøgende på de ”kulturinstitutioner, der indgår i projektet”, mens måltallet på 350-370.000 knyttes til ”besøgende i regionen om året”. Man må her udgå fra, at også sidstnævnte tal skal refererer til besøgende på de deltagende kulturinstitutioner og ikke besøgende i regionen generelt. Det er der flere grunde til: 1) de to tal er nødt til at være sammenlignelige, hvis det skal give mening som effektmål; 2) besøgende i regionen kan være vanskeligt at måle, med mindre det sker via overnatningstal etc., som ikke i sig selv siger meget om besøg på kulturinstitutionerne, og 3) det kan vanskeligt hævdes at flere besøgende i en region er en effekt af det aktuelle projekt, - med mindre disse besøgende også besøger kulturinstitutioner. Vi går derfor her ud fra at måltallet drejer sig om besøgende på kulturinstitutionerne.

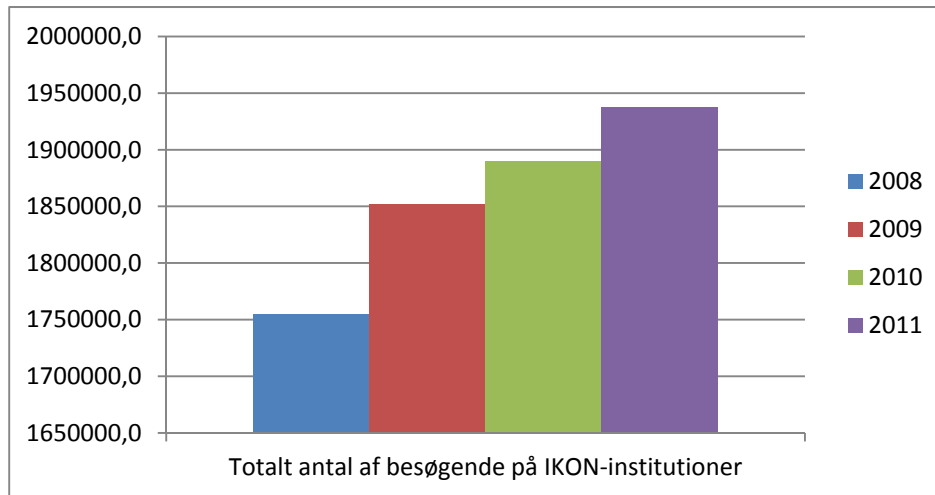
For det andet kan målformuleringen om at tiltrække ”350-370.000 ekstra besøgende til regionen om året” også fortolkes på flere måder. Vi vil her forstå det som 350.000-370.000 ekstra besøgende til regionen ved projektets afslutning og som sådan en effekt af projektet. Projektets afslutning bliver igen fortolket som året 2011, der er det sidste årstal, hvor der vil være besøgstal for hele år inden for projektets løbetid. Det vil inden for projektets løbetid ikke være muligt at måle og afrapportere for besøgstal i f.eks. 2012.

For det tredje tages der i projektansøgningen udgangspunkt i de kulturinstitutioner, der var med i projektet på det tidspunkt hvor projektansøgningen blev skrevet. Her blev det anslået, at institutionerne, der deltog i projektet havde et besøgstal på 3,5 millioner er pr. år. De institutioner, der var med i projektet ved projektopstart, og som vi har taldokumentation for gennem projektet, havde imidlertid før projektopstart i 2008 kun et samlet besøgstal på – ikke 3.5 mio., men – 1.754.819, som det fremgår nedenfor. Udgangspunktet for besøgstal i de faktiske IKON-projektpartnere og kulturinstitutioner er således næste præcis 50 % lavere end ansøgningens forudsætninger eller præmis. De talmæssige effektmål eller resultatmål må derfor tilsvarende nedjusteres. Dvs. med udgangspunkt i de faktiske projektpartnere og de reelle forudsætninger er måltallet ikke 350-370.000 ekstra besøgende til kulturinstitutionerne, men derimod – relativt nedjusteret – 175-185.000 ekstra besøgende om året ved projektets afslutning i 2011

¹² Jensen, J.F. (2012): ”Besøksstatistik for deltagerne i IKON-projektet”

Det effektmål, der her udgås og måles ud fra, er altså 175-185.000 flere besøgende i kulturinstitutionerne i 2011 relativt til året før projektopstart 2008.”

Som vi ser af dette, har det været vigtigt å korrigere utgangspunktet for et mest mulig presist bilde av effektene. Dokumentasjonen beskriver videre utviklingen grafisk med ytterligere tilføyelser:



Figur 3: Totale besøgstal hos IKON-partnere for 2008-2011

”Korrigeres der for de institutioner, som giver udsving i besøgstal på grund af særlige omstændigheder (som f.eks. Sæbymuseum/Sæbygård/Arkiv, hvor Clasens Have ikke er medtalt i 2010, og hvor tallet tidligere har været estimeret, samt Skagens museum, som i 2008 havde 100-års jubilæum og dermed en særudstilling med et meget stort besøgstal), ser væksten ud som følger: 1.580.830 i 2008, 1.720.541 i 2009, 1.780.421 i 2010 og 1.816.434 i 2011.

Det repræsenterer en nominel vækst på 235.604 fra 2008 til 2011, svarende til en procentvis vækst på 14,90.”

”Konteksten

De stigende besøgstal på IKON-attraktionerne skal ses i konteksten af det generelle antal af turister i de berørte regioner.

I Danmark ser tallene for alle overnatningsformer på nationalt plan således ud: ”... svarende til et fald på -2,47 % i perioden”.

De generelle tal for ”alle overnatningsbedrifter” i Norge over de sidste 4 år er: ”... dvs. en lille stigning på 478.859 svarende til 1,67 % over perioden 2008-2011.”

Derimod har Sverige som helhed oplevet en stigning i turisme hen over perioden. For hele Sverige er antallet af ’gästrätter’ ... vokset fra... 32.202.654 i 2008, ...til 34.075.869 i 2011.

Det svarer til en stigning på 5,82 % fra 2008 til 2011 (absolut antal: 1.873.215).”

Konklusioner

På trods af at der overordnet kan iagttages en nedgang i turisme og besøgstal i de berørte regioner i KASK-området gennem perioden har attraktionerne tilknyttet IKON-projektet generelt oplevet en stigning i besøgstallet.

Tages der udgangspunkt i de korrigerede besøgstal, dvs. besøgstal, hvor de institutioner, der gælder særlige betingelser for, ikke er medregnet – som vurderes at være det mest rimelige beregningsgrundlag – giver det en vækst på ca. 15 % hen over projektperioden, svarende til en vækst på ca. 5 % pr. år.

Mere nøjagtigt er der tale om en nominel vækst på 235.604 fra 2008 til 2011, svarende til en procentvis vækst på 14,9.

Det ligger et godt stykke over den målsætning på 175-185.000 flere besøgende, som blev opstillet som måltal i ansøgningen. Hvis man vælger middeltallet mellem 175.000 og 185.000, nemlig 180.000, er der tale om en målopfyldelse på 131 %.

Tages den aktuelle finanskrisen, den generelle nedgang i økonomien og den faktiske nedgang i antallet af turister i de aktuelle regioner i betragtning, som der er redegjort for i det ovenstående, er det en endnu mere tilfredsstillende indfrielse af målet. Dertil kommer, at projektet ikke afsluttes med 6. periode 29. feb. 2012, men fortsætter frem til maj i 2012, hvor der kan opnås en yderligere øgning af besøgstallet. Dette sidste vil dog af praktiske grund ikke blive opgjort inden for projektets rammer.”

DEL III: NOEN FAGLIGE OG TEORETISKE REFLEKSJONER

IKON-prosjektets organisering og prosjektstruktur, som vist i figur 1, berører mange faglige problemstillinger og teoriområder. Som grunnlag for det avsluttende kapittelet "Oppsummering", gjennomgås i dette kapittelet noen faglige relevante områder som prosjektet totalt sett har befattet seg med på ulike måter. Dette er gjort uavhengig av annen faglig produksjon og teorigjennomgang i prosjektets samlede dokumentasjon, fordi det som presenteres her er direkte relatert til de temaene som er valgt å belyse på overordnet prosjektnivå og utfordringer på prosjektgruppenivå basert på de funn som datagrunnlaget bygger på og som vist foran. Det er derfor tatt utgangspunkt i teori om prosjektarbeid, innovasjon og samarbeid.

Prosjektbegrepet

Prosjekt er en arbeidsoppgave som kjennetegnes av følgende egenskaper:

- Oppgaven er en engangsoppgave som skiller seg fra løpende eller rutinemessige oppgaver
- Den har et definert mål og kan skilles ut som eget styringsobjekt med egen organisasjon
- Arbeidet skal gjennomføres innenfor bestemte tids- og kostnadsrammer
- Arbeidet er ofte tverrfaglig og krever koordinert innsats fra flere personer, organisasjonsenheter eller samarbeidspartnere

Man skiller gjerne mellom ulike typer prosjekter etter formål og hensikt:

- Produktutviklings- og markedsføringsprosjekter
- Tekniske byggeprosjekter (anskaffelse eller bygging av tekniske anlegg)
- Systemutviklingsprosjekter (utvikling og forbedring av formelle administrative systemer og analyseverktøy)
- Organisasjonsutviklingsprosjekter (tiltak som kan ha å gjøre med organisasjonsstruktur og arbeidsprosesser, kompetanse, lederutvikling, kommunikasjon, holdninger og adferd)
- Kunnskapsoppbyggende prosjekter (forsknings- og utredningsprosjekter med sikte på å bygge opp ny kunnskap)

I IKON-prosjektet finner vi eksempler på alle disse prosjekttypene, og det er ulike utfordringer knyttet til både planlegging og gjennomføring, men det er to hovedgrupper arbeidsoppgaver: (1) de *faglige* oppgavene knyttet til utførelsen og (2) oppgaver som har med styringen og prosjektadministrasjon av de utførende oppgavene; *administrative* oppgaver. Det er først og fremst de faglige oppgavene som er prosjektspesifikke og som har størst betydning for organisering og bemanning. Det er viktig å følge opp dette.

Om prosjektarbeid

Prosjektarbeid foregår per definisjon i mer "ukjent terreng" enn daglige gjøremål, og spesielle utfordringer er ofte knyttet til følgende forhold (Westhagen, 1995):

- Medarbeidere trekkes sent eller lite inn i planleggingen og føler liten forpliktelse til mål og planer
- Prosjektdeltagerne kan ha uklare og ulike oppfatninger om prosjektets mål
- Ambisjonsnivået er for høyt, og planene urealistiske. Tids- og kostnadsrammene sprekker
- Ansvarsforholdene er uklare
- Oppfølgingen svikter. Det finnes ikke noe klart bilde på hvor langt man har kommet eller hvor mye som står igjen
- Prosjektarbeidet kommer på toppen av en allerede presset arbeidssituasjon og må stadig vekk vike plassen for daglige gjøremål
- Kommunikasjon og informasjon prioriteres lavt, og konflikter oppstår

Prosjektarbeid må læres og i tillegg til individuelle ferdigheter er kanskje det viktigste et spørsmål om å skape felles forståelse for arbeidsmåter og samspill i prosjektet.

Prosjektarbeidsformen og –organisering har en rekke styrker som fleksibilitet og tilpasningsevne, det er lett å identifisere seg med den totale oppgaven som medvirker til motivasjon og innsatsvilje, og kan også bidra til større frihet, kreativitet og nye måter å løse oppgaver på.

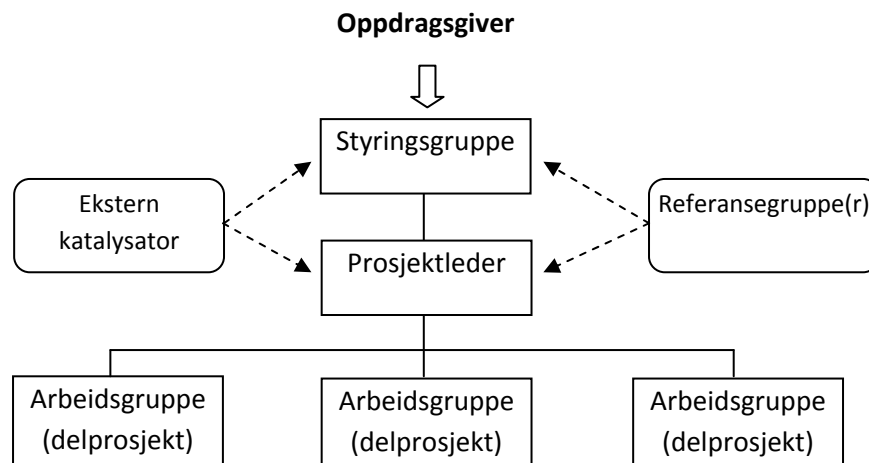
Men det er også svakheter knyttet til prosjektorganisering, og Westhagen (1995) nevner

- Den interne effektiviteten i prosjektet kan lett bli dårlig, fordi det ikke finnes faste rutiner som gjør at ting går av seg selv
- Det trengs kontinuerlig oppmerksomhet mot relasjonene mellom folk, fordeling av folk på oppgaver, forklaring og kommunikasjon i det hele tatt. Selv om den enkelte deltager forstår prosjektets totale oppgave, forstår eller kjenner han eller hun ofte ikke sin egen spesielle oppgave. Dette stiller store krav til prosjektlederen.
- Mange prosjektgrupper har sviktet først og fremst fordi deltagerne ikke har klart å leve opp til den selvdisiplin og ansvarsfølelse som prosjektorganiseringens store frihet forutsetter.
- Den viktigste begrensningen er størrelsen. Prosjektorganisering fungerer best når prosjektgruppen er liten. Svakheten øker sterkt med størrelsen.

I følge Westhagen (1995) forsterker disse problemene seg når prosjektdeltagere er rekruttert fra forskjellige organisasjoner og fra forskjellige land med forskjellige organisasjonsmiljøer og verdisyn.

Organisering

Prosjekt som arbeidsform krever også tydelige roller og ansvarsfordeling. Den tradisjonelle og hierarkiske modellen ser som regel slik ut (Westhagen m.fl., 1995):



Figur 4: Klassisk prosjektorganisering

Styringsgruppens viktigste oppgaver er å

- sørge for at prosjektmål blir klargjort og forstått, og å godkjenne det
- utnevne prosjektleder og gi retningslinjer for prosjektorganiseringen
- godkjenne tids- og kostnadsplan og tildele ressurser
- ta avgjørelser i viktige prosjektspørsmål (for eksempel revidering av mål, ekstra ressurser.) Andre spørsmål delegeres til prosjektleder
- sørge for at sluttevaluering blir gjennomført på en forsvarlig måte

Prosjektlederens oppgaver er:

- å styre prosjektet i samsvar med fastsatte mål og planer
- å sørge for at mål og planer, totalt og for den enkelte medarbeider, er forstått og akseptert
- å etablere gode kommunikasjons- og samarbeidsforhold innenfor prosjektet, og i samspill med omgivelsene
- å ta initiativ når det oppstår problemer eller muligheter som kan kreve endringer i mål og/eller planer
- å rapportere til styringsgruppen, og bidra til å skape god personlig kontakt til denne

Om samarbeid i prosjekter

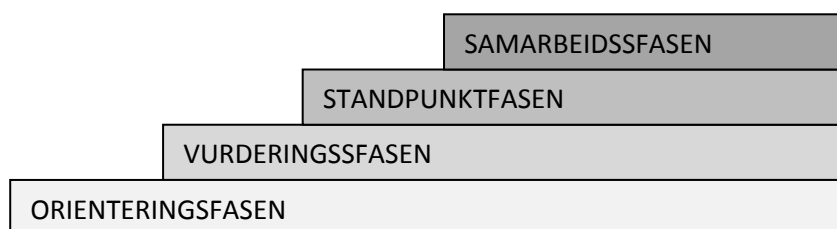
Best utgangspunkt for samarbeid har de som kjenner hverandre fra før. I IKON-sammenheng har oppgavene vært nye, selv om mange personer kjente hverandre fra tidligere samarbeid i andre Interreg-prosjekter. Samarbeid i grupper følger gjerne noen faser som kjennetegner prosessen (Westhagen, 1995):

1. Orienteringsfasen: Ved formelle og uformelle metoder prøver deltagerne å

bli kjent med hverandre: hva vet vi om dem, hva man synes om dem, hva kan de o.s.v.

2. Vurderingsfasen: her har man gjort seg opp en første oppfatning om hvordan man tror samarbeidet blir og utgjør fundamentet for samarbeidet. Dette kan preges av engasjement og optimisme eller vaksomhet og skepsis, eller noe midt i mellom
3. Standpunktfasen: Etter å ha samarbeidet en stund, begynner man å få en del erfaringer med hverandre. Her kan man oppdage at folk er annerledes enn antatt og kan bli skuffet eller positivt overrasket. Denne fasen er ofte kritisk og det er mulig å avklare om man har et godt grunnlag for samarbeid eller ikke. Grupper som får problemer eller splittes, befinner seg ofte i denne fasen
4. Samarbeidsfasen: Om man greier å overvinne eventuelle problemer som misforståelser, personlige motsetninger og mistriivsel i standpunktfasen, kommer man over i samarbeidsfasen. Her har man blitt trygge på hverandre tross individuelle forskjeller faglig og personlig, og man evner å utnytte hverandres styrker og samarbeidet kan bli produktivt.

En enkel figur beskriver dette på en oversiktlig måte (Westhagen, 1995) som også indikerer en gradvis avklaring av omfanget av et samarbeid:



Figur 5: Samarbeidsfaser

Samarbeid om innovasjon

Å skape unike opplevelser innebærer ikke bare samarbeid mellom ulike aktører, men at samarbeidet omfatter innovasjonsaktiviteter. Nyere innovasjonsteori tar gjerne utgangspunkt i at innovasjoner skjer i samspill mellom ulike aktører hvor det er ulik grad av avhengighet mellom aktørene. Innovasjonsprosessen betraktes her som et komplekst fenomen hvor det er en samtidig forekomst av læring, kunnskapsutvikling og innovativ virksomhet i overlappende nettverk og systemer og at virkemidler for innovasjon i stor grad må tilpasses regionale og lokale forutsetninger, dvs. en slags form for "skreddersøm". I

kulturarvs- og reiselivssammenheng har Sundbo & Gallouj (1999) definert dette til følgende aktuelle innovasjonsområder:

Produktinnovasjon:	nye produkter og tjenestetilbud for besøkende og turister
Prosessinnovasjon:	fornyning av prosesser og prosedyrer for å produsere og distribuere tilbudene til besøkende og turister
Organisatorisk innovasjon:	nye måter å organisere virksomheten på eller nye former for ledelse
Markedsinnovasjon:	nye salgs- og markedsføringstiltak, utvikling av nye markeder eller introduksjon i eksisterende markeder.

I mange sammenhenger opptrer en eller flere av disse innovasjonsaktivitetene samtidig, og samarbeid og nettverk er viktig for innovasjonsevnen (Fagerberg, 2005). Relasjoner og ny kunnskap må utvikles og kompetansetiltak implementeres i prosessen, og hovedaktører som offentlige myndigheter, frivillige, virkemiddelapparatet, FoU-/UoH-miljøer og ikke minst ulike næringsaktører må samhandle over tid for å oppnå resultater (Gausdal, 2008).

DEL IV: OPPSUMMERING

Hele 48 organisasjoner har deltatt og ytterligere et antall eksterne samarbeidspartnere har vært involvert i IKON-prosjektet på ulike måter. Mer enn 200 personer har vært involvert i prosjektarbeidet på 30 arenaer fordelt på tre land. Rundt regnet 50 store og små delprosjekter har resultert i nye og videreutviklede kulturopplevelser, mer attraktive arenaer og ny kunnskap som har resultert i en faktisk økning i antall besøkende på bortimot 15 % i perioden. Som redegjørelsen av besøksstatistikken over viser, ”..er der tale om en målopfyldelse på 131 %” sett i forhold til det overordnede målet.

I et så stort prosjekt vil man naturlig nok møte de fleste av de utfordringene som er kjent fra teori om prosjektarbeid og samarbeid i endrings- og utviklingsprosjekter slik det er beskrevet over. I tillegg har det vært innslag av innovative elementer - som bruk av ny kunnskap og ny teknologi – som bringer inn ytterligere elementer som skal håndteres.

Tross utfordringene rapporteres det fra prosjektdeltagere og gruppene om betydelige resultater og effekter - både kvantitative og kvalitative – slik det oversiktsmessig er presentert i denne rapporten, og læringskurven har vært bratt for mange.

Hva har man lært?

Om prosjektarbeid og organisering

Ledningsgruppa for IKON har hatt to representanter fra hvert land hvor Lead partners representant og felles prosjektleder har vært samme person. Også andre medlemmer i Ledningsgruppen har hatt oppgave som delprosjektledere og/eller aktivitetsansvarlige i prosjektet.

Partnerskapsavtalen¹³ sier (pkt. 4.4) at ”Ledningsgruppen skall utse en politisk Referensgrupp bestående av politiker från berörda Projektpartner. Den Politiska Referensgruppen skall ha en för Ledningsgruppen rådgivande funktion samt utgöra en kanal för informationsspridning och synliggörande av Projektet”. ”De närmare formerna för den Politiska Referensgruppen och dess samarbete med Ledningsgruppen bestäms av Ledningsgruppen”. Det interessante med denne formuleringen, er at den Politiske Referensgruppen dels tildeles oppgaver som også en styringsgruppe har som oppgave vis a vis prosjektleder (gi råd) og dels tildeles konkrete oppgaver knyttet til aktiviteter som ”informationsspridning och synliggjörande av Projektet”. Det siste forholdet gjør referansegruppa til aktiv deltager i prosjektet og dermed ligger under prosjektleders ansvarsområde.

¹³ ”Partnerskapsöverenskommelse för projektet IKON” (datert 18.02.2012)

Partnerskapsavtalen beskriver Ledningsgruppens oppgaver og funksjoner i tråd med vanlig prosjektterminologi. Imidlertid er det en formulering (pkt. 5.1.) som kan bidra til å skape uklarheter og eventuelle rollekonflikter: "Ledningsgruppen skall i behövlig omfattning övervaka samtliga Projektpartner och deras genomförande av Projektet". Til dette kan det knyttes den kommentaren at her har Ledningsgruppen mandat til å utføre tilsvarende oppgaver om overordnet (felles) prosjektleder normalt har; det operative ansvaret for prosjektet samt rapportering til Programsekretariatet. Det er mulig man her sikter til forhold knyttet til selve Partnerskapsavtalen, men fremstår som noe uklart.

Partnerskapsavtalens beskrivelse av overordnet (felles) prosjektleders oppgaver og mandat er i tråd med det som anbefales m.h.t. vanlig prosjektorganisering. Det kan imidlertid stilles spørsmål ved om en Ledningsgruppe er tjent med en såpass operativ representasjon og der man har hatt ulike roller samtidig, er en heldig måte å organisere på.

De forholdene som er nevnt over, utfordrer på flere områder vanlig praksis sett i forhold til anbefalinger om tydelige grensesnitt i prosjektorganisering. En styringsgruppe, prosjektgruppe med prosjektleder(e) og referansegruppe har klart adskilte oppgaver og ansvar slik det er beskrevet i kapittelet foran. Velger man noe annet, kan dette utfordre håndtering av roller og ansvar i gjennomføringen av prosjekter. Det er ikke kjent hva som er vanlig praksis i Interreg-prosjekter når det gjelder disse eller tilsvarende forhold, men sett i forhold til anerkjent praksis for prosjektorganisering og -ledelse, bør man både ved utarbeidelse av Partnerskapsavtale og organisering av prosjektet tenke nøye gjennom potensielle "fallgruver".

Om Ledningsgruppas oppgaver og sammensetning

Som vi ser av beskrivelsen foran, har ledningsgruppa vært nødt til å håndtere en rekke utfordringer i løpet av prosjektperioden der oppgaver, roller og ansvar har vært tema. Prosjektet har støtt på uforutsette utfordringer som ikke har med selve planleggingen å gjøre, og dette gjelder særlig utfordringene knyttet til oppgaven/funksjonen som skulle ivareta intern/ekstern informasjon, kommunikasjon og markedsføring. Dette er i og for seg ikke uvanlig i større prosjekter, men i IKON-prosjektet har ledningsgruppa fremstått som operativt orientert og handlekraftig. Det er pekt på faktiske tiltak som ledningsgruppa inklusive prosjektleder har initiert og fått gjennomført, - ikke bare for å korrigere kursen underveis - men også sikre måloppnåelse og læring underveis i prosjektet. Dette synes å ha vært nødvendig i et så stort prosjekt som IKON. Det at prosjektet også skulle håndtere ulike forhold og kulturer mellom land, understreker betydningen av en godt sammensatt og operativt orientert "ledningsgrupp" med representanter fra de ulike landene og samarbeidende partnerne.

Om prosjektledelse

Prosjektet har i utgangspunktet hatt en relativt oversiktlig struktur (se figur 1). Måten prosjektet var tenkt gjennomført på, har vært beskrevet både m.h.t. hovedoppgaver og ansvar for de ulike "lagene" slik det fremgår foran. Men det er særlig på to områder det kan se ut som det med fordel kunne vært et enda mer operativt fokus fra hovedprosjektleders side, og det henvises til faglige anbefalinger i tråd med Westhagen (1995) samt tilbakemeldinger fra prosjektdeltagerne:

- å sørge for at mål og planer, totalt og for den enkelte medarbeider, er forstått og akseptert
- å etablere gode kommunikasjons- og samarbeidsforhold innenfor prosjektet, og i samspill med omgivelsene

Bakgrunnen for at dette trekkes frem er todelt. Først og fremst viser tilbakemeldingene fra enquet, workshop og "utvärderingsschema" at det var et entydig behov i gruppene for tettere oppfølging i.f.t. forventninger fra prosjektet og hvordan man skulle løse oppgavene i de enkelte delprosjektene, særlig markeds- og teknologiutfordringer. Og dels gikk det ganske lang tid fra da funksjonen som informasjons-/kommunikasjonsansvarlig representerte i prosjektet falt bort, til et alternativ kom på plass. Fraværet av denne funksjonen påvirket kunnskapsflyten i prosjektet betydelig i en viktig fase i prosjektet.

Et annet forhold som også kan ha vært av stor betydning i et prosjekt som betinger betydelig kunnskapsflyt og -deling, er at det ikke bare er viktig med prosjektledelse (ut fra planer og mål), men også *prosessledning*. Det vil si en sterkere faglig støtte og forståelse av de ulike behovene og utfordringene i delprosjektene eller det operative "laget", ved enten selv – eller ved bruk av andre (for eksempel fra forskergruppen) - anviser måter å løse oppgavene på eller å få prosesser i gang. Dette innebærer "hands on", god faglig støtte og prosessledning kan bidra til å øke suksessgraden.

Tross jevnlig fellessamlinger, felles kommunikasjonsløsninger og oppfordringer til gruppelederne om å ta kontakt med hovedprosjektleder og i gruppene innbyrdes ved behov, ble ikke behovet for informasjon og prosessbistand i enkelte av gruppene fullt ut tilfredsstillt.

Store og sammensatte prosjekter som IKON krever ekstrarordinært fokus på typiske prosjektutfordringer i de innledende fasene i tråd med det som er beskrevet i teoridelen foran. Dette gjelder både for hovedprosjektleder, gruppe- og delprosjektledere. Og når prosjekter i tillegg handler om innovasjonsutfordringer, kreves ytterligere prosessstøtte og allokering av nødvendige ressurser, både kompetansemessig og finansielt.

Om samarbeid

Om vi sammenlikner de tilbakemeldingene prosjektdeltagerne har gitt i ulike sammenhenger og slik de er gjengitt her, ser vi at IKON-prosjektet har støttet på praktisk talt samtlige "klassiske" utfordringer knyttet til prosjektarbeid og samarbeid.

Søknadsfasen representerte en form for prosjekt- og samarbeidsutvikling, men først og fremst for dem som var direkte involvert i denne fasen; "lag 1", ref. opprinnelig prosjektbeskrivelse. Endringer i "lag 1" etter oppstart samt øvrige erfaringer kan tyde på at de øvrige lagene ikke fikk like lang tid på å utvikle forståelse for prosjektets "filosofi", innhold og mulige utfordringer, og det kan tyde på at det oppstod et gap mellom forventninger om resultater fra ledningsgruppen og overordnet prosjektledelse i.f.t. hva som var mulig sett i.f.t. nødvendig tid til samarbeidsutvikling, og det på alle nivåer.

Dette omfattet også det planlagte – og delvis oppnådde - samarbeidet med destinasjonsselskaper/turistorganisasjoner. Ansvar for dette lå i henhold til prosjektstrukturen på overordnet prosjektledelse, men måtte i praksis håndteres på gruppenivå og med et regionalt fokus siden ingen felles overbygning var på plass i oppstarten av prosjektet. Gruppene har gitt tilbakemeldinger på at dette var et område det var vanskelig å få til samarbeid om på egenhånd, hvilket igjen kan tyde på at nødvendig kommunikasjon og samarbeid internt i prosjektet og med eksterne aktører – turistorganisasjonene - ikke kom helt på plass. Som felles overordnet (felles) prosjektleder uttrykker det: "I inledningen av prosjektet var tanken å skapa en gemensam plattform tillsammans med turistorganisationerna. Ambitionsnivån var för högt satt för att under projektperioden lyckas med detta. Detta blev därför också en ouppfylld förväntan från våra grupper".

Det er også krevende å samarbeide om innovasjon, ikke bare for at det krever en kompetanse man kanskje ikke har, men først og fremst fordi det som oftest involverer mange aktører. Og om vi har sett av teoridelen foran; innovasjonsprosessene foregår på mange nivå, både på produkt og systemnivå.

Samarbeidsutvikling tar tid; det er derfor viktig at ulike grupper får god støtte i oppstartfasen slik at "samarbeidsmodus" nås så raskt som mulig. Om ikke gruppene får til dette alene, kan det være nødvendig med ekstern bistand til "å få prosessene til å gå".

Om kompetanse

Erfaringene viser også at kunnskap om, eller innføring i prosjektarbeidsformen på et tidlig stadium, er svært viktig. Dette henger sammen med det som er kommentert over.

Det ville vært en fordel med en mer inngående gjennomgang innledningsvis i prosjektets "struktur og logikk", gjerne med en enkel innføring i prosjektarbeid idet man ikke kan forutsette at de enkelte gruppene hadde tilstrekkelig kompetanse på dette på forhånd. Dette er spesielt viktig når gruppene skulle jobbe med oppgaver de vanligvis ikke gjør og i tillegg med mange og nye aktører. I tillegg til dette skulle det også omfatte innovasjonsarbeid og opplevelsesdesign.

Ulike prosjekter har ulike utfordringer, prosessforløp og kompetansebehov. Oppfølging og ressursallokering må derfor skreddersys. I prosjektet har det blitt gjennomført "faglig påfyll"

på fellessamlingene og det har vært opp til de enkelte gruppene å utnytte dette. Det har også vært opp til de enkelte gruppene å etterspørre den kompetansen de trenger, og da kanskje først og fremst gjennom samarbeid med andre i prosjektet, eller med eksterne. Det erfaringene viser, er at det har vært størst behov for samarbeid om kunnskapsdeling (generelt), teknologiutvikling (innovasjon i IKON-sammenheng) og markedsføring.

Om kommunikasjon

En sentral og tverrgående hovedaktivitet i IKON-prosjektet omhandler det som kalles "informasjonsstrategi". Denne hovedaktiviteten skulle ivareta prosjektets behov for både intern og ekstern kommunikasjon og i tillegg håndtere forhold som var knyttet til felles markedsføring. Det forelå en kommunikasjonsplan ved prosjektoppstart med egen informasjonsstrategi for de totale aktivitetene. Denne hovedaktiviteten hadde en særlig viktig funksjon og må sees i sammenheng med den samlede erfarings- og kunnskapsoppbyggingen som var forutsatt skulle skje i prosjektet. Ganske tidlig i prosjektet – høsten 2010 - gikk den informasjonsansvarlige ut av prosjektet grunnet eksterne forhold. Etter omorganisering av denne funksjonen, kunne enkelte av de aktivitetene og prosessene som var forutsatt ivaretatt i denne hovedaktiviteten, ikke ivaretas i tilstrekkelig grad. Dette har påvirket den tverrgående læringen og kunnskapsdelingen i den operative gjennomføringen i stor grad, og en slik funksjon er kritisk viktig i alle prosjekter.

VCP som kommunikasjonsplattform

Det er lagt ned betydelige ressurser i å utvikle en egen IT-basert kommunikasjonsplattform som både skulle understøtte den løpende og operative kommunikasjonen mellom de ulike deltagerne i prosjektet samt utgjøre en samlet dokumentasjonsplattform for de resultatene man oppnådde underveis. Løsningen kom på plass relativt sent i prosjektet, og opplæring og bruk har vært mindre omfattende enn ønskelig i følge prosjektdeltagerne. Dette bedret seg ved utvikling av en egen prosessmanual. VCP har tross dette hatt en viktig funksjon i det generelle kommunikasjonsarbeidet, kanskje spesielt for ledningsgruppen og gruppe-/prosjektleder(ne).

Om resultatoppgåelse

Prosjektet har hatt en varighet på ca. tre år, og ambisjonene har vært høye. Tre år kan virke som en lang periode i utgangspunktet, men i et prosjekt som IKON, som har handlet om gjennomføring av flere typer innovasjonsprosesser på samme tid (produkt-/ prosess-/organisatorisk og markedsinnovasjon), er tre år kort tid. Som nevnt tar det tid å komme på øverste nivå i utvikling av samarbeidet. I tillegg skal man huske på at ulike kulturer – ikke bare mellom land – men også i og mellom organisasjoner i det enkelte land, må utvikle et samarbeidsklima der felles forståelse og konkret handling kan komme i gang. IKON-prosjektet har vist at det er mulig, selv om mange sikkert ønsket å få til mer.

Noen avsluttende ord

Noen vil kanskje mene at det er naturlig å stille spørsmålet om utfallet kunne vært annerledes med større vektlegging av kunnskapsdynamikk og om øvrige forhold som er beskrevet i denne rapporten tidligere i prosjektet. Det er sikkert mulig, men det kan også fort lede til spekulasjoner. Prosjektet er gjennomført med de forutsetningene som lå til grunn ved oppstart, i tillegg til at man løpende har håndtert situasjoner som ikke kunne planlegges.

Det er viktig med fleksibilitet og økonomisk handlingsrom i utviklings- og innovasjonsprosjekter som i stor grad handler om prøving og feiling for å komme frem til resultatet. Det er derfor viktig å ha forståelse for og vektlegge prinsippet om at det er viktigere "å gjøre de riktige tingene, enn tingene riktig"!

Muséenes hverdag og finansielle situasjon gir vanligvis ikke mye rom for å skape nye attraksjoner med internasjonal appell. Som flere av prosjektdeltagerne har gitt uttrykk for, hadde det ikke vært mulig og fått til det man faktisk har fått til uten IKON-prosjektet. Både den tematiske innretningen, antall samarbeidspartnere, de økonomiske ressursene og samarbeidsviljen hos prosjektdeltagerne har resultert i både en rekke nye opplevelsesprodukter. I tillegg har prosjektdeltagerne gitt klart uttrykk for ønsker og ambisjoner om videre samarbeid og utvikling.

Det er nok den viktigste effekten på sikt!

VEDLEGG 1: AKTØROVERSIKT

Prosjektets medverkande organisationer.

Havet som förenar:

Event: Limfjordsmuseet Lögster, Kragerö kommune, Fredrikstad museum, Norsk Sjøfartsmuseum, Sotenäs kommun.

Ett skepp kommer lastat: Vendsyssel Historiske museum, Bangsbo Museum & Arkiv, Skagen By- og Egnsmuseum, Museet for Thy og Vester Hanherred.

Platsen berättar: Vestregionen, Røyken kommune, Hole kommune, Hurum kommune, Drammen kommune, Asker kommune, Nedre Eiker kommune, Åskhult by Kungsbacka kommun, , Bohusläns museum, Orust kommun, Lysekils kommun, Tanums kommun, Munkedals kommun.

Horisonter: Skagens Museum, Telemark museum, Stenungsund Kommune

Slott, borgar och herresäten: Saeby museum, Bangsbo museum og Arkiv, Try Museum, Nasjonale Festningsverk (Fredriksten Festning og Festningsbyen Fredrikstad), Fredrikstad Museum (Elingaard Herregård, Kongsten fort, Festningsbyen Fredrikstad), Läns museet Varberg (Varbergs fästning), Tjolöholms slott, Gunnebo slott, Kungälv kommun (Bohus fästning), Statens fastighetsverk (Läckö slott), Tjörns kommun (Sundsby säteri), Stenungsunds kommun

Universitet och högskolor : APEX/Aalborgs universitet, Göteborgs universitet/Handelshögskolan/Centrum för turism, Handelshögskolan BI Kristiansand, Østfoldforskning AS

Administration: KulturarvNord, Fredrikstad kommune, Munkedals kommun.

Externa medfinansierare: Region Nordjylland, Region Halland, Västra Götalandsregionen, Gränskommittén, Telemarks fylkeskommune, Østfold fylkeskommune, RUP Nedre Glomma.

REFERANSELISTE

Fagerberg et al. (2005): *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press. Oxford New York

Gausdal, A.H. (2008): Hvordan skape innovative nettverk. *Tidsskriftet Magma*, nr. 11, 5 s. 53-63.

Hognert, Jan et al. (2009): *Ansökan om medfinansiering från EU interregmedel og norska interregmidler. IKON (Interregionalt KulturOplevelses Netværk)*, upublisert prosjektsøknad

Hognert, Jan , et al. (2009b): "Bilag 11 Effektivitetsmåling", upublisert, bilag til prosjektsøknad.

Partnerskapsöverenskommelse för projektet IKON (datert 18.02.2012)

Sundbo, J., Gallouj, F. (1999): *Innovation in services in seven European countries*. Roskilde: Center for servicestudier. Roskilde Universitetscenter

Westhagen, H., et al. (1995): "Prosjektarbeid. Utviklings- og endringskompetanse". 5. opplag 2000. Universitetsforlaget. Oslo.